

NÚMERO  
ESPECIAL

# Universidad & Sociedad

Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos

<http://rus.ucf.edu.cu>

Volumen 7 | Número 1E | Enero - Abril

2015



## *Universidades creciendo juntas*

*Cinco años de un nuevo modelo de colaboración entre la Universidad Metropolitana del Ecuador y la Universidad de Cienfuegos, Cuba.*



ISSN: 2218-3620

## CONSEJO EDITORIAL

---

### **Director**

Dr. C. Eduardo López Bastida

### **Editor (a)**

Lic. Arelexys Antonia García Cartaya

### **Jefe de Edición**

Dr. C. Jorge Luis León González

### **Miembros**

Dra. C. Nereyda Moya Padilla

Dr. C. Eduardo López Bastida

Dra. C. Marianela Morales Calatayud

Dra. C. Yailén Monzón Brugerías

Dr. C. Jorge Luis León González

Dra. C. Miriam Iglesias León

Dr. C. José Cabello Eras

Dr. C. Raúl Alpízar Fernández

Dr. C. Fernando Agüero Contreras

### **Correctores (as) de estilos:**

MSc. Alicia Martínez León

MSc. Lourdes Noemy Milián Borroto

Lic. María del Rocío Rodríguez Leyva

### **Traducción y redacción en Inglés**

Lic. Javier Delgado Martínez

Lic. Denis Javier Valenzuela Hernández

### **Diseñadores**

DI. Frank E. Valdés Vega

DI. Alex García Pérez

### **Soporte Informático**

Ing. Jorge Luis Quintero Barrizonte

### **Jefa del Consejo Editorial**

Dra. C. Raquel Zamora Fonseca

### **Consejo Científico Asesor**

Dr. C. Carlos Delgado Díaz

Dr. C. Ramón González Fontes

Dra. C. Clara Miranda Vera

MSc. Hugandy Álvarez Acosta

Dr. C. Francois Houtart

Dr. C. José Antonio López Cerezo

MSc. Juan Carlos Serrano

Dr. C. Ismael Santos Abreus

Dra. C. Ofelia Pérez Montero

Dr. C. Jesús R. Pino Alonso

Dra. C. Mayra Cáceres

Dr. C. Jesús Guanche Pérez

Dr. C. Jorge Núñez Jover

MSc. Mercedes Bendicho López

Dr. C. Hernán Venegas Delgado

MSc. Francisco Ovando

Dra. C. Juana Zoila Junco

Dra. C. Victoria Sueiro Rodríguez

Dr. C. Roberto Pérez Córdova

Dr. C. Mario Álvarez Plasencia

---

## TABLA DE CONTENIDOS

---

<b>EDITORIAL</b>	4
Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro	
<b>RELACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR CON LOS INSTRUMENTOS NACIONALES DE PLANIFICACIÓN</b>	5
Dr. C. Carlos Xavier Espinoza Cordero, Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro	
<b>UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD UNIVERSITARIA A PARTIR DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN</b>	17
Dr. C. José Luis Gil Alvarez, MSc. Mabel Morales Cruz, Ing. José Luis Basantes Garcés	
<b>LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR Y SUS INDICADORES DE IMPACTO</b>	22
Dr. C. Carlos Xavier Espinoza Cordero, Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro	
<b>LA DINÁMICA DE SISTEMAS APLICADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO</b>	33
Ing. Carlos Hernán Valencia Flores, Dra. C. María Lucia Brito Vallina, Dra. C. Cira Lidia Isaac Godinez	
<b>LA ASESORÍA A LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	43
Dra. C. Virginia Bárbara Pérez Payrol, Ing. José Luis Basantes Garcés, Ing. José Luis Basantes Garcés	
<b>UNA PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>	51
Dra. C. María Antonia Estévez Pichs, MSc. Ana Vanesa Maldonado, MSc. Sandra Elizabeth Ramón Galán	
<b>EXTENSIÓN UNIVERSITARIA PARA LA EDUCACIÓN AMBIENTAL Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	57
MSc. Gladis Sara Sanmartín Ramón, Dra. C. María Antonia Estévez Pichs	
<b>CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES DE LOS SECTORES DEL COMERCIO Y LOS SERVICIOS EN NUEVA LOJA</b>	64
MSc. Adriano Ricardo Brivio Borja, Dr. C. Jorge Simón Pérez de Corcho Fuentes	
<b>LA PRÁCTICA PREPROFESIONAL EN LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR</b>	74
MSc. Virginia Jacqueline Sánchez Andrade, Dra. C. María Magdalena López Rodríguez del Rey, Dra. C. Mireya Baute Rosales	
<b>EL EXAMEN DE GRADO, PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR</b>	80
Dr. C. Ángel Rafael Pérez Bello, MSc. Ana Vanesa Maldonado, MSc. Ana Vanesa Maldonado	
<b>LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD EN LA SUPERACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA</b>	90
MSc. Nancy María del Carmen Franco Gómez, Dra.C. Virginia Bárbara Pérez Payrol, Dra.C. Noemí Suarez Monzón	
<b>UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PROSPECTIVO EN EL CONTEXTO CUBANO. ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS</b>	99
Dra. C. Ana Lilia Castillo Coto, MSc. José Eduardo Sotomayor Jara, MSc. Rewer Miguel Canosa Reyes	
<b>EL ARBITRAJE COMERCIAL PARA EMPRENDEDORES EN EL MARCO DEL BUEN VIVIR EN ECUADOR</b>	109
Dr. C. Johannes San Miguel Giralt, MSc. Germania Bertila Vivanco Vargas	
<b>LA MATERIALIDAD DE LOS DERECHOS SOCIALES EN EL ESTADO CONSTITUCIONAL ECUATORIANO</b>	117
MSc. Germania Bertila Vivanco Vargas	
<b>EL DERECHO A LA COMUNICACIÓN: ENTRE LA LIBERTAD NEGATIVA Y EL SERVICIO PÚBLICO</b>	124
Dra. C. Gabriela Aguirre León	

EDITORIAL

Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro<sup>1</sup>

E-mail: [asocorro@ucf.edu.cu](mailto:asocorro@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup> *Coordinador del convenio de colaboración: Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) y la Universidad de Cienfuegos, Cuba (UCf).*

### Estimados lectores:

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) y la Universidad de Cienfuegos, Cuba (UCf), suscribieron su primer convenio marco de colaboración en Guayaquil a los 25 días del mes de octubre de 2002. Desde esa fecha comenzaron las acciones de intercambio académico con la presencia de varios profesores en la UMET, que propiciaron la impartición de docencia en asignaturas de administración y el intercambio de planes, programas y materiales de estudios, información científico-técnica y medios audiovisuales.

En el año 2010, se aprobó el programa bilateral: “Estrategias de intervención para la mitigación de los problemas sociales relevantes acorde con la misión de las universidades en Ecuador y Cuba”, el cual fue presupuestado para realizar acciones de investigación, vinculación con la sociedad y formación que fortalecieran los claustros de ambas instituciones. El programa dio lugar a un nuevo modelo de colaboración, que se caracterizó por un intercambio real de profesores y acciones en los escenarios de actuación de ambas universidades con el objetivo de la formación de una cultura general integral de los egresados universitarios, generadora de capacidades, para la mitigación de problemas socioeconómicos en los contextos nacionales de Ecuador y Cuba, a través de la elevación de la calidad de los procesos de la formación de recursos humanos, investigación científico-tecnológica, interacción social y gestión universitaria.

Desde el año 2010 a la fecha, la colaboración se incrementó a partir de la prestación de servicios académicos de profesores del más alto nivel con doctorados de la UCf en la UMET, con el fin de acompañar al profesorado en sus distintas sedes en los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad, mejora curricular, investigación conjunta y vinculación con la sociedad. Las políticas desarrolladas permitieron extender la colaboración con participación de profesores de otras universidades cubanas bajo el amparo del convenio UMET-UCf, entre ellas, la Universidad de Pinar del Río (UPR), el Instituto Superior Politécnico (CUJAE), la Universidad Central de Las Villas, la Universidad de Camagüey (UC) y la Universidad de Granma (UG), así como la firma de convenios específicos con la Universidad de La Habana (UH) y el Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI).

La prestación de servicios académicos, de asesoría y de intercambio científico ha sido posible por la participación de profesores de las antes referidas instituciones a partir del año 2010. Desde esa fecha y hasta el período académico ordinario que se inicia en el mes de marzo de 2015, se completará la cifra de 62 profesores por estancias de un año y 10 profesores visitantes en estancias cortas para actividades docentes y de investigación. Luego de la estrategia del convenio de lograr un claustro del más alto nivel en la Universidad Metropolitana, para cumplir los estándares de acreditación y calidad, se fortalecen los criterios de academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

La UMET está acreditada en el sistema de educación superior ecuatoriano para los próximos cinco años, cuenta con sus documentos rectores aprobados, entre ellos el Estatuto Institucional, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y los Planes de Mejora de sus sedes y la Institución (PMI); este último comprometido por dos años hasta febrero de 2016. Las acciones del convenio pasan a una nueva etapa con la nueva estructura aprobada en el Estatuto Institucional de la UMET, lo cual trasciende al desarrollo del Programa de Carrera Docente (PCD), el desarrollo de programas de postgrado de especializaciones y maestrías, la escuela de doctores conjunta, los programas de educación continua, el uso conjunto de la plataforma educativa virtual en desarrollo, el fortalecimiento del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), el rediseño curricular y los nuevos proyectos de la oferta académica. La acreditación de las carreras vigentes y el fortalecimiento de la investigación y la vinculación con la sociedad son tareas a consolidar en los años venideros.

Los artículos que componen el presente número especial de la Revista Universidad y Sociedad, son una muestra de este quehacer conjunto en el que los profesores de la UMET y de la UCf laboran por el fortalecimiento de ambas instituciones.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 1

## RELACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR CON LOS INSTRUMENTOS NACIONALES DE PLANIFICACIÓN

### STRATEGIC RELATIONSHIP OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR WITH NATIONAL PLANNING TOOLS

Dr. C. Carlos Xavier Espinoza Cordero<sup>1</sup>

E-mail: [cespinoza@umet.edu.ec](mailto:cespinoza@umet.edu.ec)

Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro<sup>2</sup>

E-mail: [asocorro@ucf.edu.cu](mailto:asocorro@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup> Rector de la Universidad Metropolitana del Ecuador. Quito. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Coordinador del Convenio entre la Universidad Metropolitana del Ecuador y la Universidad de Cienfuegos, Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Espinoza Cordero. C. X., & Socorro Castro, A. R. (2014). Relación del plan estratégico de desarrollo institucional de la Universidad Metropolitana del Ecuador con los instrumentos nacionales de planificación. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 5-16. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

Bajo el precepto de que la pertinencia de las instituciones de educación superior supone la relación universidad-sociedad a partir de los elementos constitutivos de su misión y visión estratégicas, se realizó un análisis del contexto, por el cual la relación del planeamiento estratégico de desarrollo institucional de la Universidad Metropolitana con los instrumentos nacionales de planificación es el principio básico de su pertinencia, relevancia e impactos posibles en el desarrollo de la matriz productiva, la reducción de brechas y desigualdades socioeconómicas y la consecución de la sustentabilidad del patrimonio. La articulación del PEDI con el PNBV y la planificación territorial, se concreta en las acciones universitarias estructuradas y coherentes con las acciones de la agenda zonal declaradas en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de la investigación y de la vinculación con la sociedad de la Universidad Metropolitana.

#### Palabras clave:

Planeamiento estratégico, Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador, gestión universitaria.

#### ABSTRACT

*Under the precept that the relevance of higher education institutions involves university-society relationship from the constituent elements of its mission and strategic vision, a context analysis was conducted, whereby the relationship of strategic planning for institutional development Metropolitan University with national planning instruments is the basic principle of relevance, relevance and potential impacts on the development of the productive matrix, reducing inequalities and socioeconomic gaps and achieving sustainability of heritage. The joint PEDI with PNBV and territorial planning, specifically in structured and consistent university actions with the actions of the zonal schedule declared in the PNBV who are under academic offerings, research and links with Society Metropolitan University.*

#### Keywords:

*Diversity, biodiversity, functional predator.*

## INTRODUCCIÓN

La transformación institucional emprendida por la comunidad universitaria, como consecuencia del proceso de evaluación y depuración de la educación superior, la evaluación a las sedes y extensiones y la evaluación institucional, además de todos los modelos de evaluación y acreditación puestos en práctica por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES), motivaron la necesidad de un reenfóque estratégico a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la Universidad Metropolitana (UMET, 2014).

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2014-2020, se construyó de manera que su implementación fue orientada a procesos atendiendo a las siguientes dimensiones: Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura, criterios coincidentes con los criterios de la evaluación institucional externa del modelo del CEAACES aplicado a la Universidad Metropolitana (CEAACES, 2013) y los procedimientos del reglamento de evaluación (CEAACES, 2013). Así mismo orientada a la excelencia de los entornos de aprendizaje de sus carreras y programas de postgrado, dada por su pertinencia, calidad de su plan curricular, excelencia de su academia, ambiente institucional y estudiantes.

La mejora de la calidad se constituye en un proceso continuo de la UMET, que se institucionaliza desde su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y lo Planes Operativos Anuales (POA) anuales. La misión y visión institucionales, en su definición explicitan el interés de la mejora sistemática de la calidad y la búsqueda de la calidad en sus procesos misionales. La posición de la UMET respecto a la calidad de la Educación Superior en primer lugar reconoce los principios básicos de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad, que en su marco normativo genera el CEAACES.

La Universidad Metropolitana sostiene como principio que el aseguramiento interno de la calidad es un deber de la institución, lo cual depende del fomento de una cultura efectiva de la calidad en equilibrio con la autonomía de que disfruta. También reconoce que la evaluación y la acreditación de programas y la institución son procesos complejos, en esencia procesos participativos cuyos beneficiarios son la comunidad universitaria y la sociedad.

También valora el aseguramiento a la calidad como proceso que protege la autonomía y la libertad académica. Principios coincidentes con los declarados por instituciones y organizaciones al nivel internacional (ACE National Task Force, 2012; ENQA, 2009; ENQA, 2005; ENQA, 2012).

La pertinencia de las instituciones de educación superior supone la relación con la sociedad de los elementos constitutivos de su misión y visión. La relación del plan estratégico de

desarrollo institucional de la Universidad Metropolitana del Ecuador con los instrumentos nacionales de planificación es el principio básico de su pertinencia.

La articulación del PEDI con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) y la planificación territorial de los escenarios de actuación universitaria requieren la implementación de las acciones en el marco de sus procesos sustantivos, cuyo análisis y direccionamientos son el propósito del presente trabajo.

## DESARROLLO

Sobre las tendencias de ciencia, tecnología e innovación, en el año 2014, se avizoraron avances en:

- Las tecnologías inteligentes aplicadas a todas las esferas de la sociedad.
- Tecnologías aplicadas en el mundo empresarial, entre ellas las aplicadas a la Inteligencia de Negocios, aplicaciones móviles, plataformas de aplicaciones, gobernabilidad de datos, integración de aplicaciones y la infraestructura como un servicio (COMPUTERWORLD, 2013).
- Las tecnologías de consumo, con énfasis en las TIC.
- Obtención de logros científicos relevantes sobre la transgénesis aplicada a fines de salud, tecnologías para la salud y la discapacidad, farmacología para el tratamiento del cáncer, adelantos en la cura del SIDA, tecnologías para el estudio del universo, mecatrónica, nanotecnologías, impresión 3D, fuentes renovables de energía, alternativas minerales para producir energía, tecnologías de mejor desempeño energético, estudios de ADN, regeneración de células madres.

En relación con el contexto internacional de la Educación Superior, desde el año 2006 se reconoce un nuevo período para la educación superior.

Didriksson (2006), reconoció que en este nuevo período, como tendencia se manifiesta la necesidad de *"reorganización del conjunto de las esferas de la vida política, social y económica, por la intermediación de la producción y la transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías sobre todo relacionadas con la informatización, las telecomunicaciones, así como en la biotecnología y en la nanotecnología"*.

De igual manera apuntó entre las tendencias, la mayor participación de las instituciones de educación superior en esta intermediación e influencia de los cambios tecnológicos, así como su papel fundamental en la perspectiva de una sociedad del conocimiento, sobre todo si pueden llevar a cabo cambios fundamentales en sus modelos de formación, de aprendizaje y de innovación.

En su blog de trabajos académicos Vera (2013), al abordar el contexto actual de la educación superior, reconoció entre los principales desafíos que enfrenta la educación superior en el siglo XXI es optimizar los procesos formativos de manera de responder a las demandas educativas de una población cada vez más diversa que ha de insertarse en un mercado laboral cada vez más complejo. De allí la necesidad de contar con mecanismos de regulación orientados a asegurar la calidad de la enseñanza superior.

En su artículo sobre la nueva agenda de transformación de la educación superior en América Latina, Didriksson (2012), apuntó que *“el escenario de transformación universitaria, que buscaría impulsar un modelo alternativo de universidad (un modelo de producción y transferencia del valor social de los conocimientos y de pertinencia de las tareas académicas de la universidad) se sostiene en la organización de estructuras y procesos académicos en redes y en la cooperación horizontal que da prioridad a los proyectos conjuntos (o interinstitucionales), a la más amplia movilidad ocupacional del personal académico y de los estudiantes, a la homologación de cursos y títulos, a la coparticipación de recursos y a una orientación educativa social solidaria. Los valores educativos se comparten y se concentran en el cambio de contenidos del conocimiento y las disciplinas, en la creación de nuevas habilidades y capacidades sociales que buscan relacionar prioridades nacionales o regionales con el trabajo en nuevas áreas del conocimiento, y en la innovación que busca diversificar el riesgo. Este escenario se sostiene en la intensificación de la participación de las comunidades y en el incremento diversificado en la obtención de recursos”*.

Lo anterior sugiere una mayor pertinencia de las instituciones de educación superior y una innovación sistémica acorde a los nuevos desafíos. Lo cual se traduce en la movilidad académica internacional; la flexibilidad del currículo; la internacionalización; el fomento de redes internacionales, regionales y nacionales; el desarrollo de nuevas tecnologías educativas; la tendencia andragógica de enseñanza-aprendizaje y las acciones de un mayor protagonismo de la Educación Superior en la sociedad.

Sobre el contexto nacional, Ecuador avanza en un nuevo orden jurídico y constitucional, que apunta a la recuperación del rol del Estado en la planificación y regulación del desarrollo, a la consolidación de un sistema social más justo e inclusivo y a las políticas a favor de una estrategia endógena sostenible, insertada en el contexto regional y global.

El gobierno se propone una consolidación de un sistema económico social y solidario, con un énfasis en cambios sustantivos en las matrices productiva y energética, desarrollo de infraestructura de base tecnológica, vial, puertos, aeropuertos, comunicaciones, ciencia, tecnología, educación y salud.

Asimismo la vocación social de las políticas del gobierno, en el año 2014, se vuelcan a la inversión social, la inclusión de las personas con capacidades especiales, la equidad de géneros, el acceso a los servicios, la lucha por la convivencia y la seguridad ciudadana, la urbanidad y la ruralidad sustentables; y en su conjunto por los preceptos conceptuales del Buen Vivir.

Para la investigación científica, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología y Educación Superior (SENESCYT, 2015), se planteó que se debe *“promover la articulación entre las instituciones de los Sistema de Educación Superior de Ciencia, Tecnología y Saberes Ancestrales y los actores del sector productivo a nivel nacional e internacional, con el objetivo de desarrollar programas y proyectos de investigación y actividades científicas en áreas estratégicas que contribuyan al desarrollo del país, asumiendo el desafío de avanzar hacia una sociedad basada en el conocimiento”*.

Para la Educación Superior, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología y Educación Superior (SENESCYT, 2005), se determinó la necesidad de *“gestionar estratégicamente la formulación de la Política Pública de Educación Superior articulada con los sectores públicos y productivos, el Sistema Nacional de Educación y el de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales”*.

La Educación Superior comienza el año 2014 un proceso de migración hacia un nuevo régimen académico. Su Reglamento (CES, 2013), en su artículo No.1 *“regula y orienta el quehacer académico de las instituciones de educación superior (IES) en sus diversos niveles de formación, incluyendo sus modalidades de aprendizaje o estudio y la organización de los aprendizajes, en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior”*.

A partir de estos antecedentes, el planeamiento estratégico de la Universidad Metropolitana se propuso la articulación de sus objetivos estratégicos con los instrumentos nacionales de planificación.

Objetivos estratégicos del PEDI:

OE 1. Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.

OE 2. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.

OE 3. Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.

OE 4. Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con las potencialidades internas y externas existentes.

Los marcos fundamentales de planificación nacional y territorial con los que se relaciona el PEDI 2014-2020, son:

- Constitución de la República: es el marco principal de la planificación del desarrollo.

De manera especial, en los siguientes artículos:

*“Artículo 3.- Es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir”.*

*“Artículo 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos... Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.*

*“Artículo 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetará al Plan Nacional de Desarrollo”.*

Otros elementos normativos constan en los artículos 293, 341.

- El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Tiene los objetivos de organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas. Establece en su artículo 54 que *“las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios que serán de obligatorio cumplimiento”.*

- La Estrategia Endógena de Largo Plazo.

Esta estrategia hasta el año 2030 integra de 4 fases que viabilizan y soportan el tránsito de una economía extractivista hacia una economía donde los bio-servicios y su aplicación tecnológica tendrían un peso superior al del sector primario. En este tránsito uno de los asuntos clave es la movilización del conocimiento, lo cual fortalece el encargo social a la universidad ecuatoriana.

- El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (SENPLADES, 2013)

Los Objetivos Nacionales para el Buen Vivir, a los cuales el planeamiento estratégico de la UMET debe contribuir son:

*Objetivo 1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.*

*Objetivo 2.- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.*

*Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población.*

*Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.*

*Objetivo 5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.*

*Objetivo 6.- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.*

*Objetivo 7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.*

*Objetivo 8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.*

*Objetivo 9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas*

*Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.*

*Objetivo 11.- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.*

*Objetivo 12.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.*

- Agendas zonales de desarrollo en el ámbito geográfico del PEDI 2014-2020.

El planeamiento estratégico de la UMET, de acuerdo al ámbito geográfico, se inscribe fundamentalmente en las agendas zonales de desarrollo:

1. Agenda de la Zona de Planificación 7 conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.
2. Agenda de la Zona de Planificación 8 conformada por Guayaquil.
3. Agenda de la Zona de Planificación 9 conformada por Quito.

Así mismo, varios proyectos de investigación y vinculación de la institución en sus sedes intervienen en objetivos concretos de las agendas zonales de desarrollo:

1. Agenda de la Zona de Planificación 1 conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbios.
2. Agenda de la Zona de Planificación 2 conformada por las provincias Pichincha (excepto el Distrito Metropolitano de Quito), Napo y Orellana.
3. Agenda de la Zona de Planificación 3 conformada por las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

### **Articulación del PEDI con el PNBV y la planificación territorial**

El artículo 107 de la Ley Orgánica de Educación Superior (Presidencia de la República, 2010), señala que, *“el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural”*.

Para ser consecuente con el artículo, la UMET articula su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional.

En el marco de la búsqueda de una educación superior pertinente y con responsabilidad social, la UMET conforma programas educativos, acordes a los objetivos, políticas y estrategias señalados en el Plan Nacional del Buen Vivir, así como a las ventajas comparativas que tienen cada uno de los territorios donde se asientan. El PEDI 2014-2020 considera esa perspectiva. La oferta académica, la investigación y la vinculación con la sociedad de la UMET articulan en un amplio rango de los objetivos del PNBV y de los objetivos de las agendas zonales (Polo & Ruiz, 2013).

El reto del PEDI en este proceso de articulación está en proyectar acciones a la mejora de los planes universitarios de investigación y de vinculación con la sociedad. En la tabla 1 (A.1), se resumen las principales acciones universitarias que se inscriben en las zonas de desarrollo que tributan a los lineamientos y acciones de las agendas zonales del PNBV. La oferta académica, centra sus acciones no solo en las carreras de pregrado sino que además se sostiene en las acciones de postgrado y educación continua.

La oferta académica universitaria y por lo tanto sus proyectos de investigación y vinculación, son preponderantes en las ciencias económicas y empresariales, así como de otras ciencias que integradas a ese núcleo duro del conocimiento, entre ellas el marketing, la publicidad, el diseño, la educación y el derecho.

### **Estructura del plan de investigaciones y de vinculación con la sociedad con relación al accionamiento universitario**

La estructura del plan de investigaciones y de vinculación con la sociedad se orientó en dos direcciones: 1) La investigación formativa y la vinculación con la sociedad en el trabajo curricular y extracurricular de las carreras y 2) La investigación y la vinculación en un ambiente transdisciplinar.

Ambos direccionamientos, responden a las siguientes líneas transversales de I+D+i, que alcanzan a la investigación y la vinculación con la sociedad:

- **LÍNEA 1.-** Transformación de la matriz productiva.
- **LÍNEA 2.-** Reducción de brechas y desigualdades socioeconómicas.
- **LÍNEA 3.-** Sustentabilidad patrimonial.
- La estructura de programas de investigación formativa comprende los siguientes:
  - Desarrollo de servicios Turísticos y Hoteleros.
  - Estudio de patrimonio natural y cultural como elementos turísticos.
  - Programa de investigación científica y de formación para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).
  - Ingeniería de software.
  - El liderazgo en la gestión pedagógica, curricular y formación para la ciudadanía.
  - La elevación de la calidad de la Educación Básica.
  - Estudios jurídicos sobre seguridad ciudadana y la prevención de la violencia.
  - Estudios jurídicos sobre la inclusión social y, en especial, de las personas con discapacidades: su proyección en el sistema de derecho positivo ecuatoriano.
- La estructura de programas de vinculación con la sociedad comprende los siguientes:
  - Fortalecimiento de los servicios turísticos, hoteleros y recreacionales en circuitos seleccionados.
  - Mejoramiento de las capacidades de emprendimiento en comunidades y empresas ecuatorianas.
  - Desarrollo organizacional del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE).
  - Consultoría jurídica gratuita de la UMET.

- Empoderamiento para la educación inclusiva formal y no formal, en centros educacionales y comunidades de la región.
- Mejoramiento de la gestión y la formación humana con el uso de las TICs en organizaciones empresariales y públicas ecuatorianas.
- Educación y promoción para la salud en centros y comunidades vulnerables del Ecuador.
- Inclusión social y mejoramiento laboral de sectores vulnerables del Cantón Machala.

El análisis de las estrategias derivadas en los sistemas de investigación y vinculación con la sociedad, con el principio de cerrar ciclos de I+D+i en los escenarios de intervención universitaria orientados al accionamiento en las agendas zonales del PNBV, llevó al diseño de proyectos integradores y transdisciplinarios gestionados centralizadamente, orientados al impacto en los objetivos del PNBV y su acción local.

Los proyectos hasta la fecha con este enfoque son los siguientes:

- Evaluación pedagógica de la serie interactiva "Ciudad Quinde".
- Aplicaciones avanzadas de software libre.
- Sistemas de información y comunicación para los infocentros.
- Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad y las normativas nacionales.

## CONCLUSIONES

La relación del PEDI de la Universidad Metropolitana con los instrumentos nacionales de planificación, es una necesidad fundada en la pertinencia de la institución, en el cumplimiento de su misión y visión declaradas y para lograr los impactos que demanda la sociedad a partir del quehacer de sus procesos sustantivos, implícitos en los objetivos estratégicos y tácticos.

La articulación del PEDI con el PNBV y la planificación territorial, se concreta en las acciones universitarias estructuradas y coherentes con las acciones de la agenda zonal declaradas en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la Universidad Metropolitana, determinadas en el planeamiento estratégico como insumo para la organización de líneas, planes y programas de intervención orientados al impacto. Las líneas de acción zonales del PNBV se identifican como las líneas generales de I+D+I de la Universidad Metropolitana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACE National Task Force. (2012). ACE National Tsk Force. Recuperado de <http://www.acenet.edu/news-room/Documents/Accreditat>
- CEAACES. (2013). Informe Final sobre Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Universidad Metropolitana. Quito, Pichincha, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (2013). Reglamento para la evaluación externa de las instituciones de Educación Superior. Resolución 002-052-CEAACES-2013., 8. Quito, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (2014). Documento guía para la elaboración del plan de mejoras y el plan de fortalecimiento institucional de las instituciones de Educación Superior. Quito.
- CES. (2013). Reglamento de Régimen Académico. Quito: Consejo de Educación
- Diario ElTelégrafo. (0 2013). Según el CES, los centros superiores de excelencia deben tener al menos 11,5 % de profesores con PhD., Digital. (Editorial, Editor) Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/universidades-dejaron-de-usar-700-millones-en-3-anos.html>
- Didriksson, A. (2006). Contexto global y regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Recuperado de [http://200.6.99.248/~bru487cl/files/CAPITULO\\_01\\_Didriksson.pdf](http://200.6.99.248/~bru487cl/files/CAPITULO_01_Didriksson.pdf)
- Didriksson, A. (2012). La nueva agenda de transformación de la Educación Superior en América Latina. Revista Perfiles educativos. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982012000400012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982012000400012&script=sci_arttext)
- ENQA. (2012). R Quality Procedures in the European Higher Education area and Beyond-Visions for the future. Third ENQA Survey. Brussels. Recuperado de <http://www.enqa.eu/pubs.lasso>
- Haug, G. (2013). Boletín de ANECA. No. 13 julio de 2013. Recuperado de [http://www.aneca.es/content/download/12704/157631/file/boletin\\_julio2013.pdf](http://www.aneca.es/content/download/12704/157631/file/boletin_julio2013.pdf)
- Polo, M., & Ruiz, C. (2013). Informe de Análisis de Pertinencia y Articulación de la Oferta Académica de la UMET con el Plan Nacional del Buen Vivir y Planes Territoriales. UMET. (UMET, Ed.) Quito: Editorial Universitaria.
- República del Ecuador. (2010). Registro Oficial. Ley Orgánica de Educación Superior, Año II(298), 39. Quito, Ecuador.

- SENESCYT. (2005). Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación . Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/educacion-superior/>
- SENESCYT. (2015). Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/investigacion-cientifica-2/>
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.
- UMET. (2013). Informe del análisis situacional de la Universidad Metropolitana respecto a la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad. Universidad Metropolitana, Comité Científico. Quito: Editorial Universitaria.
- UMET. (2014). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Universidad Metropolitana del Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Editorial Universitaria.
- Vera, E. (2013). Blog de trabajos académicos. Recuperado de <http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2013/02/contexto-actual-de-la-educacion.html>
- World Economic Forum. (2014). Outlook on the Global Agenda. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GAC\\_GlobalAgendaOutlook\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalAgendaOutlook_2014.pdf)

## ANEXOS

## A.1. Principales articulaciones del accionamiento universitario con las agendas zonales del PNBV.

Zona de Desarrollo	Líneas de acción zonales	Acciones de la agenda zonal declarada en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la UMET	Acciones universitarias para articular con las demandas de las agendas zonales del PNBV
<b>Zona de Planificación 1 conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos.</b>	Reducción de brechas y desigualdades socioeconómicas	Ampliar la cobertura de servicios básicos y de protección social a la población en general, con énfasis a los asentamientos humanos del pueblo indígena y afro ecuatoriano.	<b>Fortalecimiento de la institucionalidad jurídica a partir de la especialización de profesionales del sector en Esmeraldas y la vinculación.</b>
	<b>Sustentabilidad patrimonial</b>	Fomentar la investigación, la difusión y la apropiación del patrimonio cultural intangible por parte de los pueblos y nacionalidades indígenas y pueblo afro ecuatoriano de la zona.	
		Fortalecer las identidades a través de la difusión de sus expresiones culturales y artísticas y de la democratización del uso de los espacios públicos, como parte del cumplimiento de los derechos culturales.	
		Fortalecer la institucionalidad pública del sector patrimonial en el territorio y políticas de acciones afirmativas para los grupos más excluidos, articuladas a las propuestas de reducción de brechas.	
	Promover el establecimiento de zonas de transición ecológico-antrópica por parte de los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, en la regulación del uso y la ocupación del suelo rural.		
Zona de Planificación 2 conformada por las provincias Pichincha (excepto el Distrito	Transformación de la matriz productiva	Fomentar el encadenamiento productivo mediante el fortalecimiento de la asociación de los actores, principalmente en torno a las cadenas de cacao, lácteos y cárnicos.	Acompañamiento al fomento y mejora de la planificación de los negocios agropecuarios a partir de la investigación formativa y la educación continua en Pichincha.
Metropolitano de Quito), Napo y Orellana.		Consolidar el turismo de aventura, comunitario, científico, cultural y ecológico, bajo los principios de sostenibilidad.	Intervenciones de capacitación y acompañamiento como parte de actividades de vinculación con la sociedad en el sector turístico de localidades de las provincias amazónicas.

Zona de Desarrollo	Líneas de acción zonales	Acciones de la agenda zonal declarada en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la UMET	Acciones universitarias para articular con las demandas de las agendas zonales del PNBV
		Dinamizar la capacitación profesional según las demandas y potencialidades del territorio.	
<b>Agenda de la Zona de Planificación 3 conformada por las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.</b>	<b>Transformación de la matriz productiva</b>	Impulsar el crecimiento del turismo en sus diversas modalidades en el marco de la economía popular y solidaria.	<b>Intervenciones de capacitación y acompañamiento como parte de actividades de vinculación con la sociedad en el sector turístico y de la pequeña y mediana empresa en localidades de la provincia Pastaza</b>
		Impulsar la capacitación, formación e investigación.	
		Contribuir al desarrollo de la pequeña y mediana industria en el marco de la Agenda Zonal.	
<b>Zona de Planificación 7 conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe</b>	<b>Transformación de la matriz productiva</b>	Crear incentivos públicos para consolidar encadenamientos productivos con agregación de valor en los siguientes sectores estratégicos para la zona: minería, turismo, forestal y bio-conocimiento; a través de inversiones en infraestructura, investigación y desarrollo, así como de la formación de talento humano especializado.	Intervenciones de capacitación y acompañamiento como parte de actividades de vinculación con la sociedad en el sector turístico y de la pequeña y mediana empresa en localidades de la provincia El Oro.
		Impulsar la industrialización de productos alimenticios agrícolas y marítimos, para garantizar la soberanía alimentaria y la comercialización, en la llanura aluvial costera, mar territorial y en tierras aptas para el aprovechamiento agrícola.	Acompañamiento al fomento y mejora de la planificación de los negocios agropecuarios a partir de la investigación formativa y la educación continua en la provincia El Oro.
		Fortalecer las economías populares y solidarias con la finalidad de producir bienes y servicios que actualmente se importan en la zona, consolidando un sistema financiero solidario para el desarrollo de emprendimientos y democratizando el acceso a los medios de producción.	Intervenciones en el fomento de la economía popular y solidaria y en la gestión de pequeñas y medianas empresas, desde los proyectos de vinculación con la sociedad.

Zona de Desarrollo	Líneas de acción zonales	Acciones de la agenda zonal declarada en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la UMET	Acciones universitarias para articular con las demandas de las agendas zonales del PNBV
		Impulsar la cooperación y la complementariedad productiva y comercial binacional, promocionando a los sectores potenciales, a fin de asegurar el cambio de la matriz productiva y promover programas de desarrollo de la economía popular solidaria.	
	<b>Sustentabilidad patrimonial</b>	Fomentar iniciativas que promuevan la protección de derechos y la inclusión social y cultural de las personas en situación de movilidad humana, con criterios de corresponsabilidad binacional.	<b>Fortalecimiento de la institucionalidad jurídica a partir de la especialización de profesionales, la educación continua y los proyectos de investigación y vinculación en la provincia el Oro.</b>
		Establecer normativas de conservación patrimonial y cultural de la zona e impulsar alianzas con universidades y centros de investigación para el desarrollo de proyectos culturales y arqueológicos.	
		Fomentar el intercambio cultural y la integración binacional mediante la difusión del patrimonio cultural material e inmaterial nacional.	Investigación histórica en el marco de la investigación formativa y la vinculación de las carreras de la sede Machala.
<b>Zona de Planificación 8 conformada por Guayaquil.</b>	<b>Transformación de la matriz productiva</b>	Promover el desarrollo de la industria farmacéutica a partir de la presencia de empresas (50) dedicadas a esta actividad y al fortalecimiento de los centros de investigación establecidos. Su impulso también se plantea a partir de su vinculación con los procesos de compras públicas.	Fortalecimiento de la cultura tradicional de la salud y educación comunitaria desde la investigación y la vinculación desde las carreras de la sede Guayaquil.
		Fortalecer el desarrollo turístico con la integración de actores locales en iniciativas que impulsen el turismo de negocios, comunitario y de naturaleza.	Intervenciones de capacitación y acompañamiento como parte de actividades de vinculación con la sociedad en el sector turístico de localidades identificadas.

Zona de Desarrollo	Líneas de acción zonales	Acciones de la agenda zonal declarada en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la UMET	Acciones universitarias para articular con las demandas de las agendas zonales del PNBV	
		Fomentar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas y de la economía popular y solidaria en las líneas de tejidos y confecciones (vinculadas con compras públicas) y alimentos frescos y procesados.	Intervenciones en el fomento de la economía popular y solidaria y en la gestión de pequeñas y medianas empresas, desde los proyectos de vinculación con la sociedad en Guayaquil.	
		Fortalecer los centros de investigación de ciencia y tecnología existente, propiciando su vinculación con el sector empresarial.	Fortalecimiento de las líneas de investigación y la vinculación universidad-sociedad a partir de programas y proyectos.	
	<b>Reducción de brechas y desigualdades socioeconómicas</b>	Incrementar el porcentaje de personas con capacidades especiales que asisten a centros de educación especial, así como su inserción laboral.	<b>Transversalizar en todas las acciones de vinculación, programas y proyectos, la inclusión social en todos los escenarios de trabajo en Guayaquil.</b>	
		Incrementar la inserción laboral de la mujer.		
		Impulsar la participación social de la población, en especial de las minorías étnicas en el seguimiento a las políticas públicas.		
	<b>Sustentabilidad patrimonial</b>	Consolidar el proyecto Guayaquil Ecológico, integrando a los pobladores locales.	Proyecto campus sustentable de la UMET.	
		Incentivar el desarrollo de investigaciones científicas aplicadas que contribuyan a la gestión ambiental.	Transversalizar en todas las carreras de la sede Guayaquil y en sus programas de postgrado y educación continua, el eje gestión ambiental para la investigación formativa y la vinculación.	
		<b>Sustentabilidad patrimonial</b>	Desarrollar un programa de recuperación y valoración del patrimonio cultural, para rescatar la identidad local y los valores culturales.	Investigación histórica en el marco de la investigación formativa y la vinculación de las carreras de la sede Guayaquil.
			<b>Zona de Planificación 9 conformada por Quito.</b>	<b>Transformación de la matriz productiva</b>

Zona de Desarrollo	Líneas de acción zonales	Acciones de la agenda zonal declarada en el PNBV que están en el marco de la oferta académica, de investigación y vinculación de la UMET	Acciones universitarias para articular con las demandas de las agendas zonales del PNBV
		Promocionar al DMQ, como un destino turístico de clase mundial a través de la diversificación de la oferta de productos y la creación de una cultura local amigable y abierta.	Proyectos de vinculación de la sede quito enfocados a la planificación de negocios turísticos, sistematización de experiencias y buenas prácticas.
		Promocionar la inversión en Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i) orientada a mejorar la capacidad productiva local, la generación de empleo y la incorporación de valor agregado local en todo el tejido productivo del DMQ.	Acompañamiento al tejido productivo del DMQ desde la I+D+i, que se genera en la investigación en el área formativa de la gestión empresarial.
		Fortalecer las economías populares, sociales y solidarias, así como de las PYMES, en su desempeño social y económico, potenciando las capacidades de sus actores y generando condiciones que garanticen su sustentabilidad.	Intervenciones en el fomento de la economía popular y solidaria y en la gestión de pequeñas y medianas empresas, desde los proyectos de vinculación con la sociedad en Quito.
	<b>Reducción de brechas y desigualdades socioeconómicas</b>	Incorporar modalidades incluyentes en todas las instituciones educativas, para garantizar el derecho a la educación de toda la población con rezago escolar o que no tenga acceso a la educación formal.	<b>Desde la carrera de Educación del Talento Infantil influir como parte de sus proyectos de vinculación a la inclusión educativa.</b>
		Propiciar el equilibrio y la equidad en la dotación de los servicios de salud y educación, para fomentar y mejorar su acceso a servicios de calidad y lograr la universalización e integralidad de los servicios	
	<b>Sustentabilidad patrimonial</b>	Promoción y fortalecimiento de los procesos de creación, formación, producción, distribución, circulación, y consumo de los bienes y servicios culturales.	<b>Transversalizar en todas las actividades académicas, extensionistas, de bienestar y de vinculación, el consumo de los bienes culturales, la identidad, la convivencia y la interculturalidad.</b>
		erwrqrqrw et34 3235	

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 2

## UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD UNIVERSITARIA A PARTIR DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

### AN APPROACH TO THE UNIVERSITY QUALITY FROM THE PROCESS OF ASSESSMENT AND ACCREDITATION ABSTRACT

Dr. C. José Luis Gil Álvarez<sup>1</sup>

E-mail: [jluis@umet.edu.ec](mailto:jluis@umet.edu.ec)

MSc. Mabel Morales Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [mabel@ucp.cf.rimed.cu](mailto:mabel@ucp.cf.rimed.cu)

Ing. José Luis Basantes Garcés<sup>2</sup>

E-mail: [jbasantess@umet.edu.ec](mailto:jbasantess@umet.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana. Sede Quito. República del Ecuador

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Basantes Garcés, J. L. (2014). Una aproximación a la calidad universitaria a partir de los procesos de evaluación y acreditación. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 17-21. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El trabajo forma parte de un proyecto de investigación científica que se desarrolla entre la Universidad de Cienfuegos, Cuba y la Universidad Metropolitana de Ecuador, relacionado con la calidad universitaria y a partir de la preparación de ambas universidades para los procesos de evaluación y acreditación. Se presentan valoraciones de la teoría y la práctica en esta dirección al considerar las transformaciones que en tal sentido emergen de las necesidades históricas sociales actuales. En el mismo se hace énfasis en cuatro indicadores que garantizan niveles superiores de la calidad universitaria y ellos son: la calidad del ingreso, la formación inicial y permanente de los profesionales, el desarrollo de sus recursos humanos y el impacto social, este último al considerar el efecto transformador de la universidad.

#### Palabras clave:

Evaluación, acreditación universitaria, calidad, calidad universitaria, evaluación de la calidad universitaria.

#### ABSTRACT

*The work is part of a scientific research project that develops between the University of Cienfuegos, Cuba and Ecuador Metropolitan University, related to university quality and from both universities preparing for assessment processes and accreditation. It is presented a rating of theory and practice in this direction by considering the transformations that effect emerge from the current social historical needs. In the same emphasis is on four indicators that guarantee higher levels of university quality and they are: the quality of income, initial and ongoing training of professionals, development of human resources and the social impact, the latter to consider the transformative effect of the university.*

#### Keywords:

*Evaluation, university accreditation, quality, university quality assessment of university quality.*

## INTRODUCCIÓN

Todos los países reciben los efectos globales y regionales en lo económico, político y social que como es claro les afectan. No obstante, se buscan alternativas que revolucionen la educación y dentro de los programas que se desarrollan en la actualidad se encuentran los procesos de evaluación y acreditación, donde se enfrentan nuevos y complejos retos al asumir la responsabilidad de elevar la calidad de las universidades.

Las experiencias de evaluación dirigidas a las mejoras constituyen una importante estrategia para elevar la calidad de los procesos formativos. Se estima que su aplicación genera una cultura evaluativa que al dar visibilidad a los resultados permiten asignar responsabilidades. Por otra parte, hay un efecto acumulativo en el tiempo que permiten formular a partir de esta nueva información, políticas cada vez más delimitadas y selectivas para mejorar la educación.

Profundizar la acción evaluativa es el objetivo central que deben caracterizar las actividades de esta nueva etapa de desarrollo educativo. Los hombres de ciencia procuran salir al nivel de una filosofía moderna de la educación, sin embargo en la labor práctica resulta extraordinariamente difícil. Harán falta algunos años para lograr por lo menos un acercamiento entre exigencias sociales y políticas educativas.

Después de incursionar en investigaciones realizadas, analizando la información verbal de estudiantes universitarios, estos exponen cómo ven en la universidad una vía para la promoción social. La comunidad universitaria es vista como sociedad más amplia cuando está en función del compromiso profesional después de la graduación y su renovación se estructura sobre a partir de los valores y las ideas. Todo esto tiene sentido en la medida en que se implique lo periódico, lo cual constituye un concepto límite que se estructura como resultado de las influencias de los grandes paradigmas sociales y en particular educacionales.

## DESARROLLO

El tema de la calidad universitaria cobra especial relevancia a finales del siglo pasado sobre todo por factores externos a las universidades. Las instituciones de Educación Superior brindan una gran contribución al progreso social al crecimiento económico y al desarrollo cultural. La indagación e inclinación por la calidad de estas no debe verse como algo simplemente de los universitarios sino que ha de enmarcarse en la radiación del servicio social y por consiguiente su influencia en el desarrollo de cada país.

En las instituciones universitarias norteamericanas y occidentales se ha establecido un modelo de relación de estas con los gobiernos sobre la base de su autonomía. Ellos consideran

que de esta forma se logra alcanzar mayores niveles de calidad y progresos en la Educación Superior. Este planteamiento ha estado ligado al cumplimiento de requisitos de políticas gubernamentales y se determina la eficacia y la eficiencia de estas instituciones por el análisis de beneficios.

En el caso de Cuba el sistema universitario es un sistema global único de enseñanza superior, es de masas y sin diferenciación en lo que respecta al acceso a los estudios, de estricta orientación profesionalizada (universidades-entidades) en la que se articulan las dimensiones de práctica laboral, formación académica y de investigación. En los últimos años se avanza vertiginosamente en cuanto a los indicadores de logros. En el caso de Ecuador lo integran universidades privadas y universidades estatales. No obstante, se debe seguir profundizando en la concreción de un marco teórico y práctico definitorio de la calidad universitaria.

A continuación se abordarán múltiples apuntes que pueden componer la terminología objeto de estudio:

Medina (1985, p.12), a través de sus reflexiones, señala la constante aparición de los fines de la universidad en relación con la formación cultural y humana, la enseñanza o transmisión crítica de la ciencia, la investigación y la formación profesional.

De Miguel Mora & Gimeno Rodríguez (1991, p.17), resume en cinco los enfoques evaluativos de la calidad universitaria:

- Como disponibilidad de los recursos.
- Como reputación.
- A través de los resultados.
- Por el contenido.
- Por el valor añadido.

También estos autores señalan que: *“no se da ni podrá darse una única conceptualización de la calidad universitaria. El único posible nivel de concreción es el que se adopte a partir del enfoque evaluativo desde el que se evalúe dicha calidad”* (Miguel Mora & Gimeno Rodríguez, 1991, p.57)

También la relación docencia-investigación ha sido objeto de continuo análisis y debate en la calidad universitaria, constituyendo el marco principal de actuación del docente. Investigaciones en tal sentido han puesto de manifiesto que dicha relación es objeto de confrontación y en ocasiones a través de la misma se aprecia el deterioro de lo primero en aras de lo segundo o a la inversa. En otras ocasiones se parcializa la calidad del producto elaborado (graduados) aunque el problema está en determinar las especificidades de ese producto. El criterio de calidad es operativizado en tres indicadores: eficiencia académica, rendimiento académico y producción científica.

Por otra parte, es importante precisar que la calidad de una institución universitaria, depende en gran medida de la capacidad que esta posee para lograr el mayor desarrollo posible de sus miembros. Una institución será de mayor calidad según el grado de desarrollo intelectual, afectivo, personal y social de sus estudiantes desde inicio hasta final de sus estudios, así como el de los profesores tanto en la dimensión pedagógica como académica y de producción científica. En este caso el problema radica en la dificultad de obtener datos precisos sobre cada objetivo planteado.

En resumen se puede plantear que los elementos característicos tendentes a la calidad universitaria se contextualizan en dos dimensiones:

- Desde las perspectivas de la misión que se le atribuye a la universidad y cuyo elemento característico lo constituyen los objetivos de la educación universitaria: en este sentido se declaran los fines formativos en relación con la formación del individuo en el orden profesional y cultural, el proceso docente educativo, el desarrollo científico investigativo y la respuesta a las demandas en sentido general según las diferentes ramas de las ciencias.
- Desde el punto de vista de la organización y los agentes involucrados: donde se determina la naturaleza de la propia organización universitaria con sus correspondientes agentes y que está dada por la formación del profesorado de la institución, ingreso de estudiantes, uso de los recursos, sistema de organización, planificación y control, gestión institucional, servicios científico técnico, proyectos investigativos y opiniones de los clientes (Gil Álvarez, 2004, p.31).

No se puede decir que exista un consenso en cuanto a evaluar la calidad universitaria independientemente de la dimensión y el modelo evaluativo que se adopte. Es difícil vaticinar las exigencias y aspiraciones en cada momento y cada contexto. Esto incluso puede llegar a alterar la operatividad del proceso evaluativo o la propia toma de decisiones. La solución está en el análisis y la valoración que se realice de las múltiples funciones de la universidad, asumiendo el rol de la profesionalización y la competitividad requerida. En relación con esto último se puede plantear que *"la competitividad del profesional en siglo XXI, estará dada por la potencialidad que posea de: a partir del dominio que tenga de los conocimientos científicos y tecnológicos y del manejo de la información, haga frente a situaciones propias de su profesión, así como a problemas imprevisibles que surgen en la actividad profesional y resolverlos; asimilar e introducir de forma creadora e innovadora los cambios tecnológicos; de actuar acorde con la ética profesional y las exigencias positivas de la sociedad donde se desempeña y desarrolla su actividad como hombre en sociedad, participando y cooperando en su actividad*

*humana, a partir de los valores más trascendente que ha ido acumulando esa misma sociedad"*. (Álvarez de Zayas, 2000, p.4)

Poner la atención solamente en la eficacia o por el contrario en eficiencia constituye dos extremos en la aproximación teórica del concepto de calidad universitaria. Asegurar la calidad del ingreso a la Universidad Pedagógica es también la misión permanente de todos los agentes educativos involucrados. Algunos la vinculan con el momento de selección de las Carreras en el último año del bachillerato y hacia este desgastan todas sus fuerzas sin poder lograr el anhelado propósito. Lograr la calidad en este sentido implica trabajar mucho más allá en una estrategia a corto, mediano y largo plazo, para conjugar factores aptitudinales, motivacionales y académicos. También se debe señalar que con el trabajo en las universidades, una vez que se está en ella, se resuelven las insuficiencias detectadas en cuanto a la calidad del ingreso a las Carreras. Se afirma que a la universidad le corresponde el trabajo encaminado a un reforzamiento en relación con la formación vocacional y orientación profesional.

La universidad posee su modelo organizacional caracterizado por la concentración de especialistas (docentes e investigadores), elevado volumen de comunicación e interdependencia entre la investigación y las diferentes entidades empleadoras.

Cada uno de los sistemas educativos se asocia a un grado determinado de desarrollo de la organización. Todos pueden aportar elementos de interés en un concepto dinámico como lo es la calidad universitaria. Ahora, se puede asegurar que la calidad de estas instituciones es mejor cuando sus impactos positivos son mayores:

Las universidades se encuentran en el centro del valor social y este actúa como juez y parte en todo lo que les concierne. Es difícil evaluar toda la amplia gama de influencias que se derivan de la asistencia o incidencia de centros de Educación Superior de distinta calidad. En diferentes sistemas educativos se han establecido los conocidos rankings y la reputación social está dada por el lugar que ocupan las universidades en el mismo. Habría que analizar:

- ¿Cuáles son las variables asociadas al efecto calidad en tal sentido?
- ¿Cómo se determina la posición final que ocupan cada una de ellas?
- ¿Qué parámetros se siguen para determinar puntuaciones?
- ¿Cómo se manifiestan los lugares de ubicación en determinados períodos?
- ¿Existe fiabilidad en el análisis de la información obtenida?

En determinados rankings la ubicación y por consiguiente la reputación de los programas y graduados está influenciado por el tamaño del programa y de la institución. La selectividad en el acceso, el gasto por alumno y el número de departamentos ofreciendo doctorados son las tres variantes que ofrecen una estimación de la puntuación de la calidad obtenida en los estudios.

Las instituciones universitarias, deben centrarse en evaluar la potencialidad de sus recursos humanos dirigidos a tres grandes dimensiones: el sistema de conocimientos, las habilidades y capacidades que se ponen de manifiesto en la actividad laboral (transferencias de conocimientos) y en particular la competencia profesional requerida.

Graham (1991), citado Fernández Arenaz, (1996, p.50), plantea que se entiende como competencia profesional: *“a las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de su área de ocupación laboral. Abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias. Incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes”*.

Desde esta concepción se establece un indisoluble nexo con lo que en este trabajo se comparte en cuanto a competitividad profesional. La educación universitaria tiene por finalidad preparar profesionales, desarrollar la investigación en todos los niveles, en general formar profesionales-investigadores. La perspectiva de análisis que se debe adoptar va más allá que el comportamiento de docencia, investigación, práctica profesional, se van a plantear relaciones entre exigencias sociales y objetivos planteados que sobrepasan esa tríada y que se manifiestan a través de un impacto social.

Cuando se utiliza la terminología impacto quienes evalúan en este sentido deben ser profundos conocedores que más que un simple reconocimiento constituye una huella o señal que perdura. En los últimos tiempos se manifiesta una tendencia a evaluaciones en tal esta dirección. No se está en contra de ellas pero si debe tenerse en cuenta en el momento que se va a realizar y cómo, ya que en ocasiones es muy prematuro obtener este juicio de valor de algo o alguien que necesita manifestarse en el lugar y el tiempo correspondiente.

Al hacerse un análisis de lo ocurrido en los últimos tiempos y las perspectivas que se presentan hoy en la Educación Superior de América Latina y el Caribe y tomarse como referencias la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) celebrada en Cartagena, 2008 y la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES), en

París 2009, se plantean varias interrogantes; tales como:

- ¿Hasta qué punto se puede decir que en las universidades latinoamericanas se ha logrado una cultura de evaluación y de pertinencia social?
- ¿Se han perfeccionado los procesos de gestión y administración universitaria en esta dirección?
- ¿Existe suficiente preparación de los decisores universitarios en cuanto a la Pedagogía de la Educación Superior?
- ¿Cuáles son los países latinoamericanos que trazan pautas en cuanto al funcionamiento de los sistemas nacionales de evaluación y acreditación universitaria?
- ¿Se han orientado los programas de colaboración sobre la base de la internacionalización de la Educación Superior?
- En América Latina y el Caribe se demuestra que prevalece una proyección y disposición encaminada a la calidad universitaria y a la acreditación de las universidades. Por citar algunos ejemplos:

En Argentina existe la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y el Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMECA).

En Brasil se mejoró recientemente un sistema de evaluación de la Educación Superior. Esto se hizo mediante la creación de cursos nacionales y el examen y la evaluación de las condiciones que ofrecía cada institución.

En Colombia, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) ha acreditado trescientos tres programas. La acreditación institucional empezó en el año 2003 y se ha concedido a un total de diez universidades, seis de las cuales son privadas.

En Costa Rica, la Asamblea Legislativa aprobó el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en el año 2002.

En Chile, el Consejo Superior de Educación (CSE) autónomo, se ocupa de la acreditación institucional. La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) se creó en 1999.

En México, se continuó con el trabajo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y se integró el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

En Cuba se implementa el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA). Hasta el 2011 existían 131 procesos de evaluación institucional, 280 procesos de evaluación de programas de maestrías y 240 procesos de evaluación de carreras universitarias 12 procesos de evaluación de programas doctorales ostentaban la categoría de acreditación: 130 carreras universitarias de ellas 43 de Excelencia, 143 programas

de maestrías de ellas 68 Excelencia, 12 doctorados de ellos 4 Excelencia y 5 instituciones Certificadas. En estos momentos se sigue avanzando para elevar la calidad universitaria.

En Ecuador existe el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) donde la categorización de universidades es el resultado de la aplicación de tres modelos según la oferta de las Instituciones de Educación Superior, donde están las que poseen oferta académica de grado, instituciones con oferta académica de grado y posgrado e instituciones con oferta académica de posgrado

Por otra parte se debe mencionar la existencia del QS World University Rankings. Estudios realizados, en abril de 2014 por los investigadores de este proyecto, demuestran una tendencia a mantener el reconocimiento de Universidades que poseen una tradición tales como: Massachusetts Institute of Technology (MIT) , Harvard University, University of Oxford, University of Chicago entre otras que sin lugar a dudas mantienen altos niveles de calidad bajo determinadas condiciones pero se considera que muchas universidades en el mundo también han avanzado.

En la actualidad se han ido cubriendo espacios necesarios en lo relativo a la práctica de diagnósticos cada vez más objetivos sobre la calidad de la evaluación educativa (Valdés Veloz, 1999, p.12). Esto ha sido una tarea prioritaria a partir del redimensionamiento de las funciones de las organizaciones centrales de los estados que se ha operado como consecuencia de la aplicación de nuevas concepciones en la Educación Superior con una mayor autonomía. El lenguaje a utilizar en este empeño debe ser cada vez más cultural y antropológico pero siempre acudiendo al rigor que exige la investigación evaluativa.

En la propia Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (Colombia. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación para el Desarrollo Sostenible, 2008), en su declaración D-Valores sociales y humanos de la Educación Superior, se plantea que: *“es preciso hacer cambios profundos en las formas de acceder, construir, producir, transmitir, distribuir y utilizar el conocimiento. Como ha sido planteado por la UNESCO en otras oportunidades, las instituciones de Educación Superior, y, en particular, las Universidades, tienen la responsabilidad de llevar a cabo la revolución del pensamiento, pues esta es fundamental para acompañar el resto de las transformaciones”*.

En la actualidad se han ido cubriendo espacios necesarios en lo relativo a la práctica de diagnósticos cada vez más objetivos sobre la calidad de la evaluación educativa (Valdés Veloz, 1999, p. 12). Esto ha sido una tarea prioritaria a partir del redimensionamiento de las funciones de las organizaciones centrales del estado que se ha operado como consecuencia de la aplicación de nuevas concepciones con una mayor autonomía. El lenguaje a

utilizar en este empeño debe ser cada vez más cultural y antropológico respetando el rigor que exige la investigación evaluativa.

## CONCLUSIONES

Las universidades se encuentran en el centro del valor social y este actúa como juez y parte en todo lo que les concierne. Es difícil evaluar toda la amplia gama de influencias de los centros de Educación Superior. Se hace necesario continuar estrechando las relaciones entre teoría y práctica acerca de la calidad universitaria y reflexionar sobre los procesos de evaluación y acreditación. Esto quiere decir que todos los involucrados son productos y productores, logran describir, explicar y transformar las universidades del presente y el futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Zayas, C. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Álvarez de Zayas, C., & Sierra, V. M. (2000) *La Universidad de Excelencia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Colombia. Ministerio de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación para el Desarrollo Sostenible. (2008). Libros, documentos artículos. Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe (CRES). Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/cres.htm>.
- UNESCO. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Recuperado de [www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- De Miguel M., & Gimeno Rodríguez. (1991). *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades.
- Fernández Arenaz, A. (1996). *El formador en el espacio formativo de las redes*. Ponencia en: *La función docente a la formación profesional y ocupacional*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Gil Álvarez, J. L. (2004). *Sistema de evaluación de la calidad de la formación inicial del profesorado: Un estudio de campo en la Carrera de Licenciatura en Educación Primaria*. Tesis doctoral. Universidad de Cienfuegos.
- Medina, A. (1985). *Evaluación de programas educativos*. Centros y profesores. Madrid: Universitat.
- Mora, J. (1991). *Calidad y rendimiento de las instituciones universitarias*. Madrid: (s.n).
- Valdés Veloz, H. (1999). Dilemas actuales en la evaluación de la calidad de gestión de los sistemas educativos latinoamericanos. Año 2, vol. 7, ene-feb. pp. 9-13. México: Desafío Escolar.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 3

## LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR Y SUS INDICADORES DE IMPACTO

### THE CONSTITUENT ELEMENTS OF THE MISSION AND VISION OF THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR AND ITS IMPACT INDICATORS

Dr. C. Carlos Xavier Espinoza Cordero<sup>1</sup>

E-mail: [cespinoza@umet.edu.ec](mailto:cespinoza@umet.edu.ec)

Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro<sup>2</sup>

E-mail: [asocorro@ucf.edu.cu](mailto:asocorro@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup> Rector de la Universidad Metropolitana del Ecuador. Quito. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Coordinador del Convenio entre la Universidad Metropolitana del Ecuador y la Universidad de Cienfuegos, Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Espinoza Cordero, C. X., & Socorro Castro, A. R. (2014). Los elementos constitutivos de la misión y la visión de la Universidad Metropolitana del Ecuador y sus indicadores de impacto. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 22-32. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

La búsqueda de la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de la mejora y el desarrollo institucional fue el objetivo del análisis que se presenta en el presente trabajo. El planeamiento estratégico de la Universidad Metropolitana del Ecuador se vio favorecido por la propuesta metodológica del CEAACES, prácticamente culminando como procesos paralelos para diferentes plazos. El sustento metodológico del afinado de ambos planes fueron varios elementos de la propuesta del CEAACES y los propios de la metodología seguida durante el proceso de planeamiento estratégico de la institución. Se pudo comprobar que la misión y visión de la Universidad Metropolitana y sus indicadores de impacto, articulan adecuadamente con los objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas, indicadores y sus estrategias, dadas éstas por las acciones definidas, lo cual es posible constatar por la calidad de las 26 estrategias del PEDI y el PMI al corto plazo, a partir de la evaluación de su consistencia, impacto en la calidad, proyección y proporción de estrategias que se enmarcan y tienden a lo importante no urgente.

#### Palabras clave:

Planeamiento estratégico, gestión universitaria, planeamiento estratégico universitario.

#### ABSTRACT

*The search of articulation between the constituent elements of the mission and vision and strategies for action improvement and institutional development was the objective of the analysis presented in this paper. Strategic planning at the Metropolitan University of Ecuador was favored by the methodology of CEAACES, culminating almost as parallel processes for different periods. The methodological support the refinement of both plans were several elements of the proposal CEAACES and shareholders of the methodology followed during the strategic planning process of the institution. It was found that the mission and vision of the Metropolitan University and its impact indicators, properly articulated with the strategic goals, tactical objectives, targets, indicators and strategies, given them by the actions defined, which is possible to verify the quality of the 26 strategies PEDI and PMI in the short term, from evaluating their consistency, impact on quality, design and proportion of strategies tend to fall and how important not urgent.*

#### Keywords:

*Strategic planning, university management, university strategic planning*

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), culminó un nuevo ejercicio de planeamiento estratégico en el marco de resultados de la evaluación institucional del año 2013 realizada por el CEAACES (2013). A raíz de los resultados de la evaluación institucional, la Comisión de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), elaboró el documento guía para la elaboración de los planes de mejora y de fortalecimiento institucional. Según se expresa en el documento guía (CEAACES, 2014), el plan de mejoras debe ser elaborado con el propósito fundamental de elevar los niveles de calidad de las instituciones de educación superior. Así mismo plantea que la evaluación realizada por el CEAACES es solamente un insumo para su elaboración y que adicionalmente se deben considerar otros insumos importantes como el Informe de Autoevaluación presentado, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y los Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes, otros documentos y directrices institucionales que la institución considere importantes para mejorar su calidad, los objetivos del país contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, entre otros.

Uno de los aspectos clave del PEDI y del Plan de Mejoras Institucional (PMI), es la filosofía institucional. La filosofía institucional se fundamenta en el ejercicio del planeamiento estratégico, cuya salida son los elementos orientadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Los elementos orientadores, compuestos en primera instancia por la declaración de la misión y visión, el sistema de valores, las políticas institucionales, requieren de un aspecto práctico orientador: el análisis de los elementos constitutivos de la misión y la visión y sus indicadores de impacto. Este aspecto constituye la articulación con los objetivos estratégicos y tácticos, las estrategias institucionales, las acciones y las tareas a ejecutar para el plazo de duración del plan estratégico y en este caso para el período de duración del Plan de Mejoras. El planeamiento estratégico de la UMET se vio favorecido por la propuesta metodológica del CEAACES, prácticamente culminando como procesos paralelos para diferentes plazos.

La búsqueda de la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de mejora y desarrollo institucional fue el objeto de este análisis, para validar la propuesta estratégica institucional.

## DESARROLLO

Los principales aspectos que sustentan la metodología para evaluar la articulación de la misión y visión con las estrategias y el plan operativo para la acción institucional, que soportan la elaboración del Plan de Mejora Institucional (PMI),

están contenidos en el Documento Guía para la Elaboración y Evaluación de Planes de Mejora y Planes de Fortalecimiento Institucional, de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES, 2014).

Además del marco normativo que lo sustenta, el documento también contiene aspectos innovadores para el aprendizaje de la gestión universitaria, que son de gran relevancia para la acreditación de las IES y a su vez divisas de gran importancia para el planeamiento de la mejora y la estrategia institucional. Entre ellas:

- La Institución de Educación Superior es la única que puede generar calidad.
- La evaluación busca investigar cuán buena es la institución para asegurar su propia calidad y mejorar.
- En el contexto de la calidad, la IES debe ser capaz de cumplir con su misión.
- La gestión institucional y la definición de planes de mejoramiento tienen por objeto llevar a la institución de un estado presente con una misión establecida, a un futuro prometedor de mediano y largo plazo.
- Los planes de mejoramiento de las IES son mucho más grandes y ambiciosos que lo que evalúa el modelo del CEAACES; basta fijarse en los propósitos declarados en sus misiones y visiones, y en lo que ofrecen a sus estudiantes y a la sociedad en su conjunto.

El enfoque metodológico y de procedimiento en la elaboración del PEDI, se dirigió a la gestión por procesos y de los indicadores clave de su desempeño (KPI) y perspectivas. Este enfoque coincide en lo planteado por (Arias & Velez, 2014) según el cual "el grado de contribución que proporciona la planificación estratégica en una institución de educación superior, radica en el nivel de cumplimiento de los KPI's propuestos en su visión organizacional".

La metodología se estructuró en cuatro momentos:

1. Creación y capacitación del equipo de trabajo
2. Diagnóstico estratégico
3. Establecimiento de programas estratégicos
4. Sistema de control estratégico

Los procedimientos seguidos fueron los siguientes:

1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para iniciar el proceso de diseño del PEDI se desarrolló un taller con el objetivo de realizar una dinámica de grupo involucrando a las personas que formaron parte del equipo (directivos, trabajadores, administrativos, docentes y estudiantes) que

participaron indistintamente en los diferentes momentos del proceso según se requirió. En el taller se refiere el objetivo que se persigue con la contribución de cada participante, qué se espera de ellos, el por qué son importantes sus criterios, juicios, sugerencias, análisis, propuestas. Se les instruyó sobre el empleo de una serie de técnicas y herramientas que serán necesarios utilizar a lo largo del proceso.

## 2. Diagnóstico estratégico

El desarrollo del diagnóstico estratégico se dividió en dos momentos:

### a. Análisis retrospectivo de la UMET que consideró:

- Trayectoria y desarrollo de la UMET a lo largo de todos los años desde su fundación en el año 2000.
- Revisión de la planeación estratégica 2012-2016.
- Consideración de criterios del equipo de trabajo acerca de si realmente el plan estratégico aplicado en la UMET con anterioridad, podría ser considerado un modelo que haya abarcado todos los ámbitos de la institución y si actuó como un sistema abierto sustentado en los planes nacionales y regionales.
- Análisis de los resultados del proceso de acreditación a que fue sometida la UMET en el año 2012.
- Consideraciones de los modelos de evaluación institucional y por carrera que han sido socializados por los órganos de control desde el año 2010.

### b. Análisis de la situación actual con enfoque prospectivo

Se realizó un análisis interno que consideró:

- Inclusión social de la UMET.
- Cultura organizacional.
- Funcionamiento de los procesos académicos y administrativos.
- Relaciones de cooperación y vínculo con la comunidad.
- Investigación.
- Infraestructura física y tecnológica.
- Capital humano.
- Normativas, reglamentos internos.
- Resultados de evaluación interna y planes de mejora.

Análisis externo que consideró:

- Análisis de los factores del entorno dimensionados en lo económico, político, sociocultural, tecnológico y legal.
- Demandas del entorno referentes a la Educación Superior.

- Vinculación con organizaciones empresariales y de servicio, académicas nacionales e internacionales.
- Resultados de evaluación externa y planes de mejora

Con los resultados del diagnóstico se elaboró la matriz DAFO los que sirvieron de orientación para el establecimiento de las estrategias.

### c. Establecimiento de programas estratégicos.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se reformuló la visión de la UMET, se seleccionaron los procesos claves estratégicos donde se centran los principales objetivos de cambio estratégico y se establecen las estrategias y proyectos de cambios, en función de los cuales se priorizará la asignación de recursos materiales, humanos y financieros.

### d) Sistema de control estratégico

Como cierre del proceso estratégico se elaboró el Cuadro de Mando Integral, estructurado por niveles, el primero de ellos constituido por los indicadores de la misión y visión, el segundo por los indicadores de los objetivos estratégicos y tácticos y el tercero por indicadores operativos que se concretan en las unidades funcionales de base.

### Elementos orientadores del PEDI de la Universidad Metropolitana

*Misión: "La Universidad Metropolitana forma profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad".*

*Visión: "Para el término del año 2020, la Universidad Metropolitana del Ecuador se transforma progresivamente en una institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir".*

Los valores institucionales se declaran como:

- *Proactividad*: entendida como la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.
- *Emprendimiento*: referido con el reto de crear y desarrollar nuevas posibilidades en el ámbito del desarrollo social.
- *Solidaridad*: relacionada con el compromiso de la comunidad universitaria consigo misma y con la colectividad.
- *Honestidad*: expresada en el equilibrio perfecto entre el conocimiento, el sentimiento, la comunicación y la acción acorde a los valores de verdad y justicia.

- *Responsabilidad*: vinculada con la capacidad de actuar con libertad acorde a sus deberes frente a sus requerimientos y los del entorno.
- *Respeto*: entendido como el reconocimiento y cumplimiento de las normas y políticas institucionales.
- *Tolerancia*: expresada en el respeto de la diversidad de opiniones, pensamiento, género, cultura, religión, tendencias y criterios; lo que posibilita una mejor convivencia para la comunidad universitaria y la sociedad.
- *Lealtad*: entendida como la fidelidad a los principios, valores y políticas de la Universidad Metropolitana.
- *Participación equitativa*: relacionada con la garantía que ofrece la UMET a mujeres y grupos históricamente excluidos a fin de que participen en todos los niveles e instancias principalmente en el gobierno de la UMET.

Metodología para evaluar la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de mejora y desarrollo institucional

La metodología se estructuró según se presenta en el organigrama de la figura que se muestra en el Anexo 1. Los elementos constitutivos de la misión (CEAACES, 2014), analizados fueron:

*Principios declarados*: la institución define valores que van más allá del ámbito meramente educativo y que generan un contexto valorativo dentro del cual opera la IES.

*Caracterización*: corresponde a la parte central de la misión y define la esencia e identidad de la institución en cuanto a la parte académica y educativa. Toda la institución se diseña a partir de ella: perfiles de egreso, programas, metodologías, niveles de estudio, relaciones con la sociedad, entre otros. La misión es el faro que guía todo el quehacer de la IES.

*Relación con el entorno*: la educación es un servicio público y por ello tiene el deber de ser pertinente ante la sociedad. En la misión se debe reflejar la manera en que la institución responde a este alto deber.

La consistencia de la misión y la visión deben estar relacionadas con la consistencia de las estrategias. Esta articulación se evalúa en la consistencia de las estrategias. Para el caso del PEDI, las estrategias partieron de estudios situacionales, así como de las estrategias combinadas de la matriz DAFO.

El análisis cualitativo de las estrategias expresa integralmente como salidas: la consistencia, el impacto en la calidad, la proyección y los elementos de la urgencia y la importancia. El análisis cualitativo de estrategias se realizó en taller participativo con la presencia del equipo técnico del proyecto de elaboración del PEDI-PMI y expertos invitados.

Componentes del análisis cualitativo de estrategias:

- *Consistencia*: consiste en el nivel en el que las acciones de la estrategia siguen un enfoque de generar mejoras importantes, sin pérdidas de tiempo y recursos en aspectos poco prioritarios.
- *Impacto en la calidad*: nivel en que las acciones de la estrategia generan cambios importantes en la calidad después del umbral mínimo y antes de su saturación (es decir, el punto desde el cual la acción no mejora significativamente la situación), o a partir de acciones que permitan convertir el punto de saturación en un nuevo umbral de cambio.
- *Proyección*: nivel en que las acciones de la estrategia se proyectan más allá de los estándares de calidad hacia la excelencia.
- *Urgencia e importancia*: nivel en que la estrategia propone como uno de los hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 2003), el enfocarse en lo importante, disminuyendo el tiempo que se dedica a lo urgente, para proyectarse al futuro.

### **Análisis de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional**

Del propio texto de la misión, se extraen como elementos constitutivos:

*Principios declarados*: profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales.

*De caracterización*: profesionales capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.

*De relación con el entorno*: emprendimiento de acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana.

Del texto de la visión, se extraen como elementos constitutivos:

*Principios declarados*: Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia.

*De caracterización*: institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social.

*Relación con el entorno*: enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.

Las tablas de los anexos 2 y 3 resumen la articulación de indicadores de impactos de la misión y la visión por elementos constitutivos describiendo las directrices, los indicadores de impacto, y los valores deseados.

Es significativo mencionar que para la consecución de la misión, la Universidad Metropolitana tiene que contar con una oferta académica pertinente cuyos diseños curriculares permitan el logro de las directrices: perfil del profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana; competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad y el logro de una respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana. Así mismo como acción el seguimiento a graduados es un criterio esencial en la consecución de estos propósitos.

Por su parte, para lograr los avances de acuerdo con la visión institucional, la institución se proyecta a la directriz mejora de la categorización institucional por la evaluación externa del CEAACES, lo cual significa la excelencia universitaria y posicionamiento creciente en los rankings de universidades. También las mejoras en todos los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social. La pertinencia universitaria en sentido general y en el sentido de cada uno de los procesos sustantivos de formación de profesionales, investigación y vinculación con la sociedad, se deberán al logro de un enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.

### **Articulación entre misión y visión y objetivos estratégicos. Análisis cualitativo**

La tabla del anexo 4 muestra los indicadores /metas de los objetivos estratégicos del PEDI.

Según se puede apreciar existe una coherencia entre los objetivos estratégicos y los impactos de la misión y la visión, expresados en metas enfocadas a la calidad. La propuesta estratégica denota objetivos de alto compromiso con las metas del país, con relación a la educación superior y su entorno.

Las estrategias articuladas a los objetivos estratégicos y tácticos del PMI y el PEDI que fueron definidas al corto y mediano plazos son las siguientes:

1. A partir de la contratación de docentes según los perfiles necesarios y la incorporación de docentes del claustro a programas doctorales y aprovechando las oportunidades de la colaboración internacional y las políticas gubernamentales, se logra sostener un 40 % como mínimo del claustro con el grado de doctores en ciencias en las distintas áreas del conocimiento.
2. Incorporar en cada período académico a profesores visitantes de alto prestigio académico con el grado de PhD para la impartición de docencia y participación en proyectos de investigación y vinculación, como premisa para el fortalecimiento de colectivos académicos y redes nacionales e internacionales.
3. La universidad ejecuta la estrategia del Programa de Carrera Docente (PCD) a partir del aprovechamiento del personal de alto nivel extranjero incorporado y las oportunidades que ofrecen las políticas del gobierno.
4. La planificación de cada período académico considera los indicadores e integra los procesos de gestión del talento humano para satisfacer los estándares establecidos de dedicación de los docentes a tiempo completo (TC), medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP).
5. Mejorar sustantivamente la estabilidad de los docentes - investigadores a partir de la titularidad.
6. Regularizar la aplicación del Reglamento de Escalafón Docente, el Concurso y el sistema de evaluación de los docentes en sus cuatro dimensiones.
7. Atender la paridad en la gestión del Talento Humano.
8. La Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la calidad, a partir del asesoramiento del Comité Científico y el seguimiento a las comisiones de carrera, asegura y controla el proceso de acreditación.
9. Se redimensiona la oferta académica, sobre la base de la pertinencia y sustentabilidad de la precedente y se incorporan nuevos proyectos, de acuerdo a los estamentos del nuevo Reglamento de Régimen Académico (RRA), considerando la territorialidad de la institución.
10. La institución desarrolla una estrategia para elevar la eficiencia académica a partir de perfeccionar su sistema de admisión, ofertas de nivelación, becas, política de bienestar y mejora de los procesos de formación.
11. La universidad aplica conceptual, estructural y funcionalmente el concepto de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), asegurando integralmente la idoneidad y calidad de la información en sus diferentes soportes.
12. Mejora de la conectividad y calidad de la cobertura al nivel del hardware y las aplicaciones tecnológicas de tipo académico y para la gestión.
13. Mantenimiento y modernización de los equipos y mobiliario del puesto de trabajo de los docentes.

14. Modernización de los equipos informáticos y audiovisuales de las aulas.
15. Mejorar la ambientación y la utilidad de los espacios de bienestar.
16. Desarrollar un proceso de actualización del plan de investigaciones a partir de las fortalezas y el potencial científico de que dispone la UMET, de acuerdo a las carreras, programas de postgrado y demandas del entorno.
17. La Dirección de Investigaciones y la Dirección Financiera establecerán un sistema de gestión del presupuesto de proyectos y captación de fondos.
18. Fomentar la participación de los colectivos de investigación en redes nacionales e internacionales de investigación.
19. Elevar la preparación y la actividad científica de los docentes - investigadores en el marco de proyectos, redes internacionales y colectivos académicos.
20. 20. Desarrollar un proceso de actualización del plan de vinculación a partir de las fortalezas y el personal académico de que dispone la UMET, de acuerdo a las carreras, programas de postgrado y demandas del entorno.
21. La Dirección de Vinculación y la Dirección Financiera establecerán un sistema de gestión del presupuesto de proyectos, cofinanciamientos y captación de fondos.
22. Instruir a las carreras y programas en el seguimiento a graduados, a través de herramientas tecnológicas y en el marco de la vinculación con la sociedad a fin de garantizar la retroalimentación sistemática.
23. Transparentar la información de los aspectos de la rendición de cuentas, orientado al impacto y como acto público y solemne, así como las remuneraciones y presupuestos, utilizando diversos soportes, con énfasis en el web y en los espacios institucionales.
24. Se mejora la proporción entre el personal administrativo y el de servicios en todos los escenarios universitarios y sus correspondientes remuneraciones.
25. La Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, consolida su funcionamiento, soportes y el flujo de información para evaluación externa.
26. Bajo la coordinación de la procuraduría de la institución se renueva todo el marco normativo, por las direcciones a cargo de los procesos de asesoría y apoyo.

El análisis cualitativo de estrategias muestra una alta calidad de las mismas en cuanto a los criterios consistencia, impacto en la calidad, proyección y ubicación en los cuadrantes I y II de

la matriz de urgencia e importancia (Anexo 5). La consistencia está dada por la incorporación de elementos provenientes del medio externo e interno, entre ellos los relacionados con la misión, principios y prioridades.

El impacto en la calidad de las estrategias está dado por la inclusión de elementos vitales dentro de la gestión y el trabajo y accionamiento, prioritarios. Las estrategias son efectivas, tienen implícitas las acciones que se orientan a un impacto importante en los resultados, previendo un impacto importante en la calidad, caracterizadas en el caso del PMI de la UMET (categorizada como C), por inversiones de los esfuerzos en el talento humano y la pertinencia, con un enfoque de aseguramiento de la calidad para transitar a la excelencia.

En cuanto a la posición de lo urgente e importante, la universidad intenta enfocarse gradualmente en lo importante, disminuyendo el tiempo que se dedica a lo urgente, para proyectarse al futuro. Pasar del cuadrante II al I, es un proceso en el cual está inmersa la UMET, pero sin desconocer su nivel de desarrollo, edad y tamaño. Las estrategias del PMI muestran este proceso con 14 impactos en lo importante no urgente y 12 impactos en lo importante y urgente (Anexo 5).

## CONCLUSIONES

La misión y visión de la Universidad Metropolitana y sus indicadores de impacto, articulan adecuadamente con los objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas, indicadores y sus estrategias, dadas estas por las acciones definidas, lo cual es posible constatar por la calidad de las 26 estrategias del PEDI y el PMI al corto plazo, a partir de la evaluación de su consistencia, impacto en la calidad, proyección y proporción de estrategias que se enmarcan en lo importante no urgente y lo urgente e importante, que transitan como resultado del planeamiento a lo primero.

Para la consecución de la misión, la Universidad Metropolitana tiene que priorizar los diseños y rediseños curriculares que definen perfiles de profesionales acordes a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad, contenido de las competencias profesionales de los graduados acorde con las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la sociedad. Como resultado la acción de la mejora al seguimiento de los graduados es un criterio esencial en la consecución de estos propósitos.

Los avances en la mejora y desarrollo de acuerdo con la visión institucional, estarán dados al nivel macro por una mejora integral con salida en una mejor posición en la categorización institucional del modelo de evaluación externa del CEAACES, lo cual significa transitar de la acreditación a la excelencia universitaria y por consiguiente un posicionamiento creciente en los rankings de universidades. También las mejoras en todos

los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, dependientes de las estrategias declaradas con énfasis en la internacionalización, la mejora del criterio academia y la pertinencia de todos los procesos universitarios, seguidos a partir de los indicadores de impacto de la misión y visión, considerados los indicadores del alto nivel de dirección en el Cuadro de Mando Integral de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, D. A., & Velez, Y. M. (2014). Repositorio Digital. Plan Estratégico y Balanced Scorecard para la PUCE SD, Período 2014-2018. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8499/1/AC-PDE-ESPE-047879.pdf>
- CEAACES. (2013). Informe Final sobre Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Universidad Metropolitana. Quito, Pichincha, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (2014). Documento guía para la elaboración del plan de mejoras y el plan de fortalecimiento institucional de las instituciones de educación superior. Quito.
- Covey, S. R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa (1era Ed. Ila Reimpresión. ed.). (J. Piatigorsky, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidós.

## ANEXOS

### A.1. Articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias.



## A.2. Elementos e indicadores del impacto de la misión.

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR DESEADO
<b>Profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales.</b>	<b>Perfil del profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana.</b>	Satisfacción de los empleadores con los graduados de la Universidad Metropolitana evidenciada en los instrumentos del seguimiento a graduados que se utilizan cada año.	100 % de empleadores encuestados con un alto nivel de satisfacción de los graduados de la Universidad Metropolitana.
		Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos en las entidades de gobierno, evidenciado en los instrumentos del seguimiento a graduados.	Al menos un 5 % de los graduados poseen cargos directivos y ejecutivos en sectores públicos.
		Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos en empresas públicas y privadas, evidenciado en los instrumentos del seguimiento a graduados.	Al menos un 25 % de los graduados poseen cargos directivos y ejecutivos en el sector empresarial.
<b>Profesionales capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.</b>	<b>Competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad.</b>	Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos de la academia y de los sectores estratégicos, de los desarrollos científicos-tecnológicos sustentables y de los servicios a la comunidad asociados a los objetivos del PNBV.	Al menos un 60 % de los graduados laboran en la academia, el desarrollo científico, tecnológico y de la comunidad asociado a los objetivos del PNBV.
		Contribuciones de la universidad al conocimiento científico desde la investigación y la innovación formativa y generativa, expresada en aportes de patentes, registros y publicaciones científicas relacionadas con el PNBV.	Publicación de 100 artículos / año en las revistas de alto impacto del WoS-SCOPUS y del catálogo de LATINDEX.
<b>Pertinencia de la oferta académica respecto a los planes nacionales, el desarrollo científico y tecnológico, la comunidad y la diversidad cultural.</b>	<b>Respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.</b>	El 100 % de la oferta académica de la universidad es pertinente.	100 % de las carreras satisface un alto nivel de pertinencia con proyectos de vinculación e investigación orientados a las necesidades de la sociedad.
		Impactos en la matriz productiva, la equidad y el patrimonio de los proyectos universitarios de vinculación con la sociedad en los escenarios de intervención relacionados con los lineamientos de las agendas zonales de desarrollo.	100 % de los proyectos de vinculación impactan en las zonas de desarrollo del ámbito geográfico de las tres sedes y otros del entorno.

## A.3. Elementos e indicadores de impacto de la visión.

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR DESEADO
<b>La Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia.</b>	<b>Excelencia universitaria dada por una mejora en categorización, clasificación como unidad orientada a la docencia y posicionamiento creciente en los rankings de universidades.</b>	La Universidad Metropolitana, como universidad orientada a la docencia, en el año 2018 supera la categorización de la acreditación institucional y alcanza la categoría A.	Categoría A.
		La Universidad Metropolitana, en el año 2020, supera sustantivamente su número de orden en el posicionamiento actual en los rankings globales y regionales de universidades.	Ascenso al menos en 17 valores de posición en 2020.
<b>Excelencia en los procesos universitarios agregadores de valor.</b>	<b>Mejoras en los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social.</b>	La Universidad Metropolitana, hacia el año 2020, mejora la competitividad y pertinencia de su oferta académica de pregrado y postgrado, con una mayor matrícula y cobertura de carreras, programas y actividades de educación continua.	Incremento anual del 25 % de matrículas en el pregrado y el postgrado.
		Se incrementa la cantidad de graduados, a partir de una eficiencia terminal del pregrado y postgrado que superan los valores actuales.	70 % de eficiencia terminal en las carreras y programas de postgrado.
		La universidad implementa los avances tecnológicos e innovación en sus procesos sustantivos, con aportes a las tecnologías educativas, evidenciados en su infraestructura y eficiencia.	100 % de procesos universitarios mejorados con innovaciones y nuevas tecnologías.
<b>Universidad enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.</b>	<b>Enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.</b>	Los documentos rectores y el marco normativo de todos los procesos universitarios son pertinentes y se enfocan en las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.	100 % de los documentos rectores enfocados a la visión y pertinentes.
Objetivo estratégico I	Objetivo estratégico II	Objetivo estratégico III	Objetivo estratégico IV
Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.	Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.	Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.	Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.

INDICADORES / METAS			
En el año 2015 se fortalece el talento humano de la universidad con un 100 % de sus docentes con formación de postgrado.	Se cumple el 100 % de los resultados de los proyectos de investigación inscritos en el plan quinquenal de la universidad 2014-2018.	Se cumple el 100 % de los resultados e impactos previstos en los proyectos de vinculación en los planes anuales y el plan quinquenal de la universidad 2014-2018.	En 2015 se satisface el 100 % de las necesidades materiales y financieras con alta eficiencia para asegurar los procesos de docencia, investigación y vinculación.
Desde 2014 se ejecutan acciones de colaboración con el 100 % de las universidades con convenios para incorporar profesores visitantes a la actividad académica de la universidad.	El 100 % de las líneas, programas y proyectos de investigación están enfocados en 2015 a los planes nacionales y agendas zonales de desarrollo.	El 100 % de los programas de vinculación en todas las sedes están enfocados en 2015 a los planes nacionales y agendas zonales de desarrollo.	La gestión del aseguramiento material y financiero es transparente en el 100 % de sus elementos desde 2014.
La dedicación y estabilidad del claustro satisfacen el 100 % de los criterios de calidad de la docencia.	<b>Los objetivos I, II y III y IV guardan una alta relación con la misión institucional y tienen un alto impacto en la calidad de la educación. Por su parte, los objetivos I, II y III tienen una alta relación con los objetivos del país y el objetivo IV una relación media pues está más relacionado con la gestión interna de la institución, aunque con una buena relación con el desarrollo de la educación superior y el entorno.</b>		
El 100 % de la oferta académica acredita en el sistema de Educación Superior.			
El 100 % de las necesidades de mejora de infraestructura son satisfechas con un alto nivel en el año 2015.			

Estrategias	Consistencia			Impacto en la calidad			Proyección			Urgencia e importancia	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	C I	C II
Impactos (Σ)	25	1	0	23	3	0	22	4	0	14	12

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 4

## LA DINÁMICA DE SISTEMAS APLICADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

### DYNAMIC SYSTEMS APPLIED TO PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES

Ing. Carlos Hernán Valencia Flores<sup>1</sup>

E-mail: [cvalencia@umet.edu.ec](mailto:cvalencia@umet.edu.ec)

Dra. C. María Lucía Brito Vallina<sup>2</sup>

E-mail: [mbrito@umet.edu.ec](mailto:mbrito@umet.edu.ec)

Dra. C. Cira Lidia Isaac Godínez<sup>2</sup>

E-mail: [cisaac@umet.edu.ec](mailto:cisaac@umet.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET). Sede Quito. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Quito-CUJAE. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Valencia Flores, C. H., Brito Vallina, M. L., & Isaac Godínez, C. L. (2014). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 33-42. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

La Evaluación del Desempeño es un subsistema de la Gestión de Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. El método de Escala Gráfica es sin dudas el más utilizado y divulgado método de Evaluación del Desempeño, debido a su aplicabilidad y otras ventajas reconocidas, sin embargo, no permite establecer relaciones causales y casuales entre los criterios de evaluación. La Dinámica de Sistemas es una técnica para analizar y mejorar el comportamiento temporal en entornos complejos. En el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, puede resultar una aportación muy valiosa, ya que permite entre otras cosas analizar la influencia en la evolución de la empresa de aspectos no cuantificables, como el nivel de formación de sus empleados, su rendimiento, entre otros. El presente trabajo tiene como objetivo utilizar las ventajas de la técnica de Dinámica de Sistemas en la implementación del Método de Escala Gráfica para evaluar el desempeño. Como resultado se simula la evaluación del desempeño, permitiendo establecer claramente la calificación global promedio de la organización.

#### Palabras clave:

Dinámica de sistema, evaluación, desempeño, escala gráfica.

#### ABSTRACT

*Performance Evaluation is a subsystem of Human Resources Management and is a process that aims to assess objectively as possible the performance of the members of an organization. Scale Graph method is undoubtedly the most widely used and disseminated Performance Evaluation method due to its applicability and other recognized advantages, however, does not establish causal and causal relationships between the evaluation criteria. System Dynamics is a technique to analyze and improve the temporal behavior in complex environments. In the field of Human Resource Management, can be a very valuable contribution, allowing inter alia analyze the influence on the evolution of the company's non-quantifiable aspects such as the level of employee training, performance, including other. This paper aims to use the advantages of the technique of System Dynamics in implementing the method Graph Scale to assess performance. As a result the performance evaluation is simulated, allowing pinpoint the average overall rating of the organization*

#### Keywords:

*Charts of documentary classification, Center of Facilities for Learning and Research, organic.*

## INTRODUCCIÓN

Las Normas Cubanas (ONN, 2007) 3000, 3001 y 3002 (2007), definen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo; y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Para poder obtener una evaluación integral e imparcial del empleado es necesario contar con técnicas objetivas que permitan tomar decisiones basadas en conocimientos que se extraen de la información.

La presente investigación muestra como la Dinámica de Sistemas puede influir en el proceso de Evaluación del Desempeño mediante el Método de Escalas Gráficas el cual se implementa en el caso de Evaluación del Desempeño a los empleados de la empresa comercial ABC.

En este sentido la aplicación de técnicas adecuadas, es un valor añadido indispensable para alcanzar los objetivos de la evaluación en un marco de desarrollo personal y eficacia profesional, propios de toda organización con evidente proyección de futuro. Harper & Lynch, (1992); Chiavenato (2007); entre otros autores consideran que la evaluación de las personas es el elemento básico para comprender el funcionamiento de las organizaciones y particularmente la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Estos autores establecen, entre los métodos de Evaluación del Desempeño, el método de Escalas Gráficas, por sus diferentes ventajas.

El método de Escala Gráfica es el método más utilizado y divulgado, reduce los resultados de expresiones numéricas, mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos, evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados (Chiavenato, 2007). Este método, utiliza un formulario de doble entrada donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación, las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores previamente seleccionados, los cuales definirán en cada empleado las cualidades a evaluar.

Los factores de evaluación previamente seleccionados, en base a las necesidades de la organización, califican el desempeño en la función y características individuales del empleado y pueden ser: producción, calidad, conocimiento del trabajo /responsabilidades, cooperación / actitud, Comprensión de

situaciones / sensatez e iniciativa, creatividad, capacidad de realización, presentación personal, entre otros.

La evaluación es un proceso para estimular a juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona, cuando se aplica el método de Escalas Gráficas, reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

La Dinámica de Sistema suministra un método para transcribir la descripción elemental de un sistema en un Sistema Dinámico en el sentido matemático del término y con el cual se obtiene un modelo del aspectos de la realidad que se trata de estudiar (Aracil, 2005).

La Dinámica de los Sistemas es un instrumento de alta aplicabilidad, que se genera a razón de resolver los problemas simples y complejos de la sociedad, mediante la aplicación de métodos de sistemas duros que se fundamentan en la realimentación de la dinámica, en concordancia con la teoría de modelos.

Utilizar esta herramienta implica la optimización de la toma de decisiones (Gulino, 2006). Aplicar la metodología de Dinámica de Sistemas al proyecto de Evaluación del Desempeño, genera expectativas en ese entorno por su alta confiabilidad, aplica ideas de realimentación, busca la realidad a través de un proceso interactivo entre la experiencia y la información, entre la mente y los datos orientados hacia la optimización; casuales; y causales.

Los resultados que se obtienen con la simulación mediante la Dinámica de Sistemas entrega datos para la toma de decisiones, como del análisis de los efectos alcanzados a corto, mediano y largo plazo de las acciones propuestas, además facilitan la comprensión de una situación compleja, por cuanto permiten realizar una síntesis de los aspectos esenciales de un problema.

La aplicación de la Evaluación del Desempeño mediante el método de Escalas Gráficas basado en la metodología de Dinámica de Sistema permitirá conocer el rendimiento profesional del empleado de una empresa comercial, que para el caso se denomina ABC. La presente investigación ejemplifica este proceso de evaluación del desempeño.

## DESARROLLO

En este trabajo se establece una metodología para la aplicación del método de Escalas Gráficas para la evaluación del desempeño sobre la base de la Dinámica de Sistema, la misma cuenta de los pasos siguientes:

1. Identificar los problemas y necesidades que tienen el empleado a nivel personal como profesional (Análisis del clima laboral).

2. Definir los factores que afectan el desempeño del empleado.
3. Definir y / o redefinir estándares de desempeño.
4. Aplicar el método de evaluación del desempeño mediante el método de Escalas Gráficas.
5. Evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato superior y obtener resultados de evaluación.
6. Identificar el proceso de evaluación mediante los diagramas causales.
7. Simular el proceso de evaluación del desempeño en varios escenarios, mediante diagrama Forrester y hoja electrónica (Excel).
8. Retroalimentar el proceso, para generar posibles mejoras y ajustes en términos técnicos, organizacionales o económicos.

El diseño de la metodología propuesta se fundamenta en los diversos enfoques sintetizados de: evaluación del desempeño, métodos de Escalas Gráficas para su evaluación, Diagramas Causales y Forrester (Martín, 2014).

1. Se identificaron los problemas y necesidades que tienen el empleado tanto a nivel personal como profesional, mediante el análisis del clima laboral. Para ello se diseñó una encuesta.
2. Análisis de los resultados de la encuesta y de evaluaciones anteriores (de existir). A partir de ellos definir los factores que afectan el desempeño de los empleados.
3. Definir o redefinir los estándares de desempeño a evaluar y elaborar el formato de evaluación. Para ello se establece el formato como se muestra en el anexo 1.
4. Aplicar el método de Evaluación del Desempeño mediante el método de Escalas Gráficas.

Se selecciona para cada factor cual es el grado que este tiene de insuficiente a óptimo; tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Parámetros de calificación en la evaluación del desempeño

Óptimo	Buena	Regular	Deficiente	Insuficiente
9-10	7-8	5-6	3-4	1 - 2

Fuente: Elaboración propia.

5. Evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato superior y obtener resultados de evaluación.

Como resultado se obtiene la evaluación global del desempeño del empleado sobre la base de los estándares definidos en el paso anterior (Anexos 2 y 3).

6. Identificar el proceso de evaluación mediante los diagramas causales.

Para conceptualizar un modelo se deben definir su propósito y aplicación, decidir los elementos que lo forman, y como se relacionan entre sí, de forma que lo que ocurre en uno afecta de manera inmediata al otro. Cuando se diseñan Diagramas Causales, se deben detallar la relación entre cada elemento mediante flechas que acompañadas de un signo (+ o -) que revela la influencia que ejerce una variable sobre la otra.

El diagrama causal sirve para esquematizar todos los elementos que conforman un problema sin entrar a detalles matemáticos de cualquier modelo, para realizar el diagrama se debe pensar en términos de relación causa-efecto. Representa las relaciones de influencia que se dan entre los elementos del sistema y por lo tanto permite conocer la estructura del mismo.

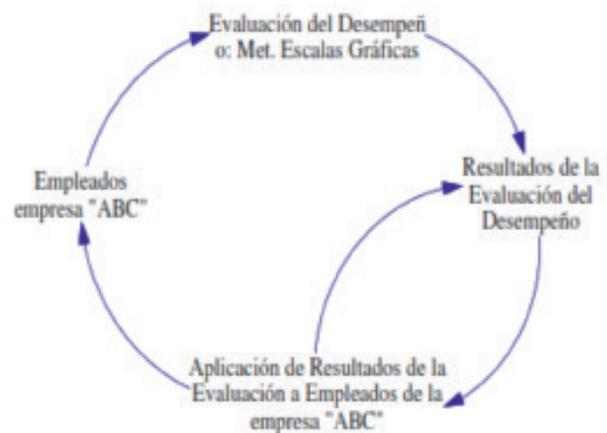
El signo “+” muestra cambios en la variable origen de la flecha, producirá un cambio del mismo sentido en la variable destino, el signo “-” simboliza que el efecto producido será en sentido contrario.

Elementos que intervienen en el diagrama causal:

- Empleados: Es el personal de la empresa sujeto al proceso de evaluación.
- Evaluación del desempeño: Herramienta administrativa mediante la cual analiza el área de recursos humanos al personal de la empresa.
- Resultados de la evaluación del desempeño: Información que permite categorizar al empleado en función de su rendimiento laboral.
- Aplicación de Resultados de la Evaluación del Desempeño: Mandatos cuantitativos y/o cualitativos aplicados al empleado según su calificación obtenida en el proceso.

El diagrama causal aplicado a la empresa ABC, se esquematiza en la figura 1.

Figura 1. Diagrama causal de la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

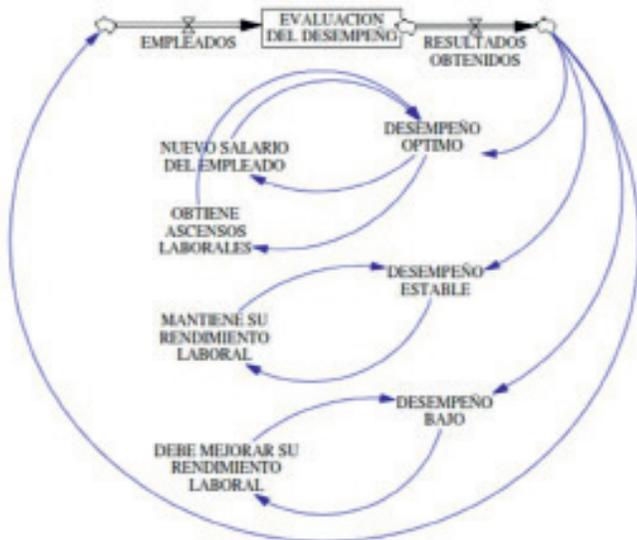
La retroalimentación aparece cuando termina de construirse el diagrama causal, es cuando una cierta proporción de la señal de salida de un sistema se redirige de nuevo a la entrada.

En la figura 1 se puede observar que las retroalimentaciones positivas, son las que están en el sentido de las manecillas del reloj, las cuales generan procesos de crecimiento, donde las acciones construyen un resultado que genera acciones aún más grandes. La retroalimentación negativa, es la que se representa en sentido contrario a las manecillas del reloj, en busca de una meta y responde con una consecuencia de caídas hasta alcanzar una meta. Ocurre cuando el cambio en un sistema produce menos cambios en la misma dirección, hasta que la meta es alcanzada. Estas retroalimentaciones se toman como base para simular diferentes escenarios en base a la evaluación original.

7. Simular el proceso de evaluación del desempeño en varios escenarios, mediante diagrama Forrester y hoja electrónica (Excel).

Mediante el diagrama de Forrester se proporciona una representación gráfica de los Sistema modelado cualitativamente, como se representa en la figura 2.t

Figura 2. Diagrama de Forrester de la Evaluación del Desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la simulación de la Evaluación del Desempeño por el Método de Escalas Gráficas, y partiendo de las retroalimentaciones dadas por los diagramas anteriores y utilizando como simulador la hoja electrónica, se obtienen diferentes resultados que modifican los escenarios en los cuales el empleado se desarrolla y califica su desempeño profesional como personal de manera cuantitativa como cualitativa, que

al área de recursos humanos le permitirá conocer la evolución del empleado. Procesadas las evaluaciones se llena la hoja de Análisis de Desempeño Laboral, la cual permite conocer si el empleado en base a sus resultados obtiene recompensas, en este caso aquellos que su calificación general es igual o superior a los 80 puntos se incrementa el salario en un 5%, además si es igual o superior a los 85 puntos, tiene derecho a un ascenso departamental, pero si la evaluación es inferior a los 70 puntos, el empleado recibirá el aviso que debe mejorar su rendimiento laboral.

Como salida, para el primer escenario se obtiene la hoja de análisis del desempeño general, además de informaciones como las que se detallan en el anexo 4.

Como se puede apreciar en la figura 4 el modelo de simulación de Evaluación del Desempeño, permite establecer claramente la calificación global promedio de la organización (78 puntos), y a partir de esta efectuar recomendaciones tanto individuales como globales sobre el desempeño laboral del empleado.

### Análisis de la simulación

El primer escenario indica que el 20% de los empleados obtuvieron evaluaciones bajo los 70 puntos, y de los 14 empleados con mejor rendimiento, 6 empleados o el 42,86% obtienen ascensos, el 33,33% o 10 de los empleados se mantienen estables laboralmente, la calificación promedio de la empresa está en 78 puntos o "desempeño estable".

Se efectúa una nueva evaluación con el mismo método para analizar si existen mejoras en los empleados de lo cual se obtienen los resultados que aparecen en la tabla 2 y en el anexo 5.

Tabla 2. Resultados de nueva evaluación del desempeño mediante simulación

Calificación global EvD	76	Desempeño estable
Obtienen ascenso	4	28,57%
Mejor Rendimiento	14	46,67%
Menor Rendimiento	8	26,67%
Estables laboralmente	8	26,67%
	30	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Se efectúa la comparación entre los escenarios 1 y 2 (Anexo 6) y se obtienen los siguientes resultados:

La calificación general de los empleados de la organización baja 2 puntos, pero se mantiene con desempeño estable.

Si se compara el número de empleados ascendidos, la simulación indica un decrecimiento, junto con el indicador de empleados estables, disminuyendo en dos puntos.

Los empleados con mejor rendimiento aumentan en dos puntos respecto a la primera evaluación. En base a los resultados obtenidos la primera evaluación es la que más beneficia a la organización.

8. Retroalimentar el proceso, para generar posibles mejoras y ajustes en términos técnicos, organizacionales o económicos.

A partir del análisis de los resultados de la simulación la empresa proyecta su plan de mejora en cuanto a la gestión de sus recursos humanos.

## CONCLUSIONES

La Dinámica de Sistemas, es una estrategia integral para formar hábitos de pensamiento sistémico, significa simular posibles realidades y aplicada a la gestión de los recursos humanos, permite identificar los componentes de la Evaluación del Desempeño.

El diseño de un diagrama causal es muy importante para la dinámica, ya que permite determinar el comportamiento global de un sistema, y sirve para identificar los mapas mentales de las personas u organizaciones.

Se establece una metodología para la aplicación del Método de Escalas Gráficas para la Evaluación del Desempeño sobre la base de la Dinámica de Sistema, desarrollando todos y cada uno de los pasos. La simulación con la técnica de la dinámica de sistemas, con diferentes escenarios le permite al departamento de recursos humanos mejorar estrategias sobre el desempeño del empleado, eliminando la subjetividad en el proceso de evaluación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aracil, J., & Gordillo, F. (2005). *Dinámica de Sistemas*. Editorial Alianza. ISBN. 9788420681689.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México, D. F.: Editorial McGraw-Hill. 8a. ed. ISBN: 970-10-6104-7.
- Gulino, E., Dottori, C., Willis, E., & Vergara, F. (2006). Análisis de una Empresa del Sector Maderero. Dialnet. *Revista Dinámica de Sistemas*, volumen 2 Vol. 2, (Nº. 2, 2006), pp. 57-100.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de RH*. Madrid: Editorial Gaceta de los Negocios.
- Martín, J. (2014). *Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas*. 3ª edición. ISBN 84-607-9304-4

República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002*. La Habana: ONN.

## ANEXOS

### A.1. Modelo de Hoja de Evaluación del Desempeño Individual.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Met. Escala Gráfica										
<b>1) DATOS GENERALES</b>										
Nombre del empleado:					Fecha de Ingreso:					
Cargo:					Departamento/Sección:					
Evaluador:					Fecha de Evaluación:					
Cargo del evaluador:										
<b>2) CUESTIONARIO</b>										
1. Desempeño en la función										
Factores de Evaluación.	Optimo (9-10)	Bueno (7-8)	Regular (5-6)	Deficiente (3-4)	Insuficiente (1-2)	Total				
(a) Producción										
(b) Calidad										
(c) Conocimiento del Trabajo / Responsabilidad										
(d) Cooperación / Actitud										
2. Características Individuales										
(e) Comprensión de situaciones / Sensatez e iniciativa										
(f) Creatividad										
(g) Capacidad de realización										
(h) Presentación personal										

Fuente: Elaboración propia.

### A.2. Resultado global de la evaluación del desempeño del empleado.

<b>3) INFORMACION FINAL</b>			
Observaciones y Recomendaciones:(Sugerencias para mejorar el desempeño del empleado)			
Firma del Evaluador:		Fecha de Recepción:	
Firma de R. H.:			
<b>4) TABULACION DE RESULTADOS (Uso exclusivo de Recursos Humanos)</b>			
Puntajes			
1. Desemp en la func:		2. Caract Indiv:	Total:
Puntaje Máximo:		Calificación General del empleado:	
Puntaje Mínimo:		Desempeño en la Función:	
		Características Individuales:	
<b>5) RESULTADOS Y PLAN DE CAPACITACION</b>			

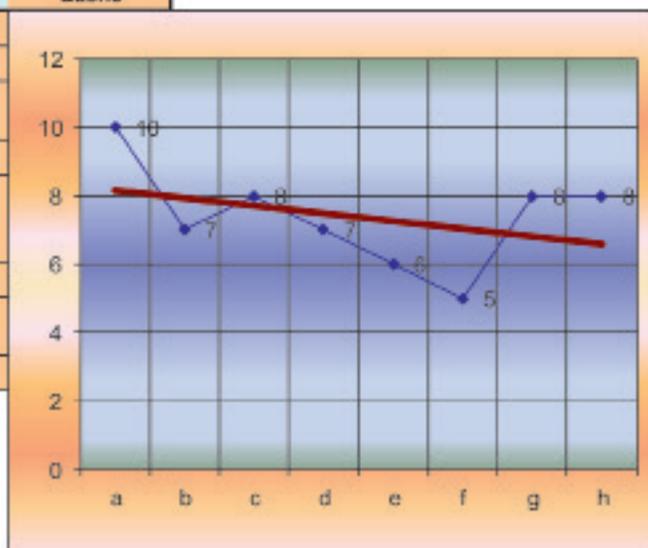
A.3. Resultados global de la Evaluación del Desempeño del empleado.

No.	Grados de Variación		Calific. Total		1. Desempeño en la Función				2. Características Individuales					
1	Óptimo	65	80			Óptimo	33	40		Óptimo	33	40		
2	Buena	49	64	59	73,75%	Buena	25	32	32	80,00%	Buena	25	32	27
3	Regular	33	48			Regular	17	24			Regular	17	24	
4	Deficiente	17	32			Deficiente	9	16			Deficiente	9	16	
5	Insuficiente	1	16			Insuficiente	1	8			Insuficiente	1	8	

Tipo de empleado: Según el grado de variación, se califica como **Buena** 73,75%

1. Desempeño en la Función	32	Buena
2. Características Individuales	27	Buena

a	Producción	10
b	Calidad	7
c	Conocimiento del Trabajo / Responsabilidad	8
d	Cooperación / Actitud	7
e	Comprensión de situaciones / Sensatez e iniciativa	6
f	Creatividad	5
g	Capacidad de realización	8
h	Presentación personal	8

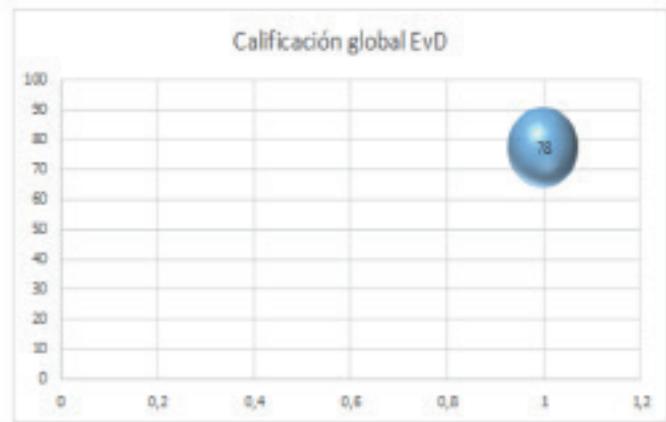
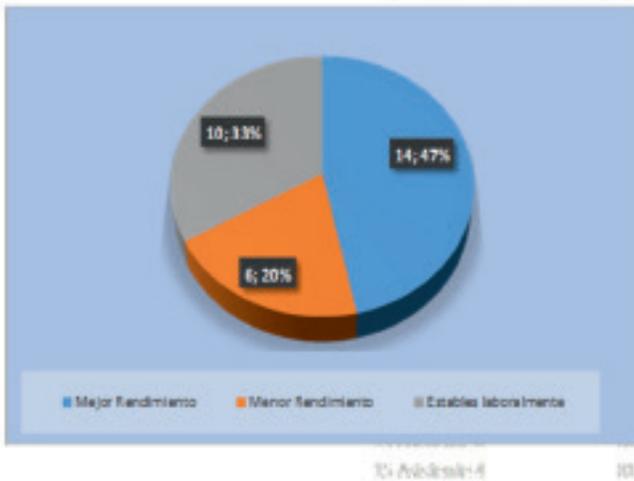


Fuente: Elaboración propia.

A.4. Análisis de desempeño general en la simulación del primer escenario.

Val. de nómina antes de EV Des	\$ 1.089,33
Val. de nómina después de EV Des	\$ 1.114,43
Incremento de nómina %	2,25%

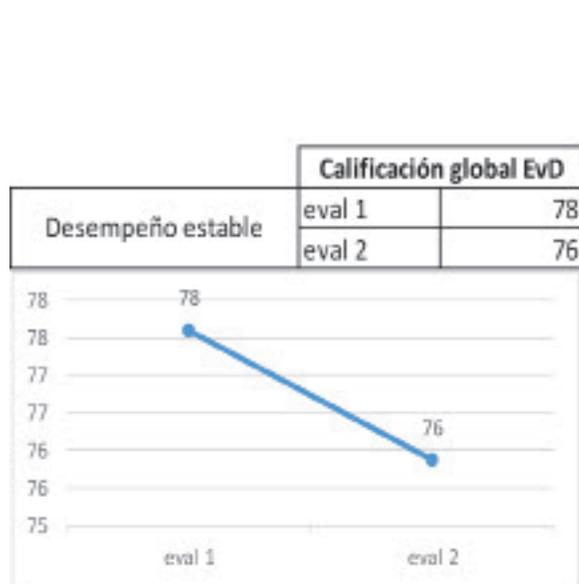
Calificación global EvD	78	Desempeño estable
Obtienen ascenso	6	42,86%
Mejor Rendimiento	14	46,67%
Menor Rendimiento	6	20,00%
Estables laboralmente	30	33,33%
	30	100,00%



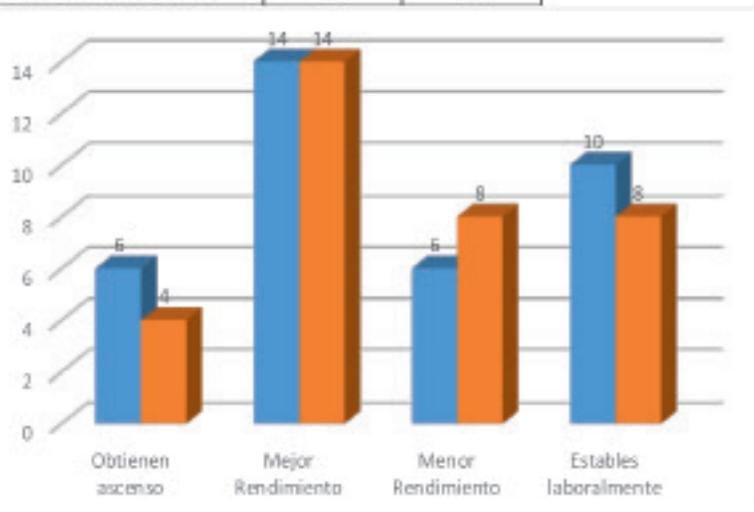
Fuente: Elaboración propia.



Anexo A. 6. Análisis comparativo del desempeño general y su simulación.



	eval 1	eval 2
Obtienen ascenso	6	4
Mejor Rendimiento	14	14
Menor Rendimiento	6	8
Estables laboralmente	10	8



Fuente: Elaboración propia.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 5

## LA ASESORÍA A LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### ADVICE TO THE DIRECTORS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Dra. C. Virginia Bárbara Pérez Payrol<sup>1</sup>

E-mail: [vperez@umet.edu.ec](mailto:vperez@umet.edu.ec)

Ing. José Luis Basantes Garcés<sup>2</sup>

E-mail: [jbasantess@umet.edu.ec](mailto:jbasantess@umet.edu.ec)

Ing. José Luis Basantes Garcés<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Guayaquil, Sede Quito. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Pérez Payrol, V. B., Basantes Garcés, J. L., & Velázquez Martín, T. C. (2014). La asesoría para la preparación de los directivos de la Universidad en la gestión de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 43-50. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El trabajo se sustenta teórica y metodológicamente en la asesoría para la preparación de los directivos de la universidad en la gestión de los recursos humanos, en correspondencia con las actuales exigencias sociales. Revela la problemática relacionada con la búsqueda científica de una alternativa de preparación, desde el propio contexto de actuación del directivo, a partir de necesidades de aprendizaje detectadas en la práctica. Para su solución se plantea como objetivo: proponer acciones de asesoría a los directivos en la gestión de los recursos humanos potenciando el saber, saber hacer y saber ser. Ofrece en sus fundamentos: la definición, los criterios metodológicos, las exigencias, la estrategia de asesoría e indicadores. El procedimiento de implementación se instrumenta en el sistema de trabajo de la universidad en interrelación con las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección para favorecer la preparación de los directivos, en el puesto de trabajo.

#### Palabras clave:

Preparación, asesoría, gestión universitaria, recursos humanos, directivos.

#### ABSTRACT

*The work is based on theoretical and methodological advice for the preparation of university officials in the management of human resources, in line with current social demands. Reveals the problems related to the scientific search for an alternative preparation, from the context of performance management suite, from learning needs identified in practice. For its solution is presented as objective to propose actions of advice to managers in managing human resources enhancing knowledge, expertise and know how to be. It offers its foundations: the definition, methodological criteria, requirements, strategy consulting and indicators. The implementation procedure is implemented in the system of college work in interaction with the stages of development of leadership skills to facilitate the preparation of management in the workplace.*

#### Keywords:

*Preparation, consulting, university management, human resources management.*

## INTRODUCCIÓN

Las crecientes exigencias de la sociedad -determinadas por el vertiginoso desarrollo de la Revolución Científico Técnica, la crisis estructural y sistémica, los problemas globales, entre otras condiciones, que tienen lugar en el contexto internacional, así como la actualización de los modelos económicos, en el contexto nacional, plantean a la universidad cubana actual la necesidad de la gestión de los recursos humanos para desarrollar un proceso pedagógico exitoso que garantice la calidad en la formación del profesional, con la misión de aceptar los retos del mundo actual y a su vez contribuir a su desarrollo, con una intervención creativa y transformadora. Lo mismo se manifiesta como exigencia en las sociedades de los países de la región que emprenden procesos transformadores trascendentales de la Educación Superior.

En correspondencia, la evaluación y acreditación de la Educación Superior, dirigida a optimizar los procesos universitarios, la formación de valores y aptitudes, el desempeño ético, competente y transformador y el cumplimiento de la unidad dialéctica entre la excelencia académica y la pertinencia integral, constituyen procesos de dirección que exigen de la responsabilidad de los directivos de la universidad como formadores de formadores, lo que requiere de una asesoría que les proporcione los conocimientos, habilidades y actitudes en función de la gestión de los recursos humanos, como parte del perfeccionamiento sistemático de la calidad en la formación del profesional.

## DESARROLLO

Es evidente la necesidad de la asesoría para la preparación de los directivos de la universidad, de forma intencional, en correspondencia con las exigencias sociales a las que están avocadas las universidades, de manera que les permita ser parte activa del momento histórico que viven, enfrentar los problemas del desempeño que inciden en la realidad universitaria y transformarlos. Una universidad es de excelencia, si tiene un claustro de excelencia. De ahí el valor de la preparación de sus recursos humanos.

Resulta significativo, el análisis del término preparación. En la literatura existe otra gama de términos diferentes para denominar las acciones dirigidas a mejorar el desempeño de los directivos, tales como "preparación", "superación", "formación", "actualización" y, "capacitación", los que suscitan polémica desde el punto de vista teórico y de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes vertientes, en dependencia del objetivo que se persiga.

En este trabajo, se asume el término preparación. Muchas han sido las definiciones de preparación dadas por diferentes autores. Así, la preparación en el sentido amplio de la palabra es

vista por: Morales (2003), como *"la apropiación de conocimientos básicos"*; López (2006), *"inversión para el desarrollo pues tiene el objetivo de perfeccionar las competencias para el desempeño profesional y responder al cambio y a las exigencias del propio desarrollo de la ciencia, la técnica y la sociedad en su conjunto"*; Pacheco (2007), *"proceso consciente y dirigido"*; y Castillo (2007), *"proceso planificado"* (referenciados por Martínez, 2009, p.35).

La enciclopedia Encarta expresa *"conocimiento de cierta materia"* (Microsoft Corporation, 2008); Rodríguez (2009, p. 13), afirma que es *"todo proceso o acción de adquirir conocimientos, competencias y valores para la vida"*; y Borges (2012, p.2) *"conjunto de actividades sistémicas y sistemáticas, encaminadas a la solución de problemas profesionales específicos, al desarrollo o perfeccionamiento de los modos de actuación"*.

Por otra parte, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y Gobierno y sus Reservas, aprobada en el 2010, en Cuba emplea los términos de *"preparación y superación"* de forma integrada y define que *"es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad"*

En general, las definiciones expuestas logran establecer el carácter de la preparación, sus objetivos y las diferentes funciones en relación con su pertinencia social y finalidad, lo que permite determinar como rasgos esenciales, los siguientes:

1. Constituye un proceso planificado, consciente y dirigido.
2. Tiene un carácter sistemático y sistémico.
3. Conlleva a la formación y desarrollo.
4. Perfecciona los modos de actuación y propicia un mejor desempeño.

Los autores analizados y lo aprobado por la Estrategia Nacional, permiten definir, la preparación como un proceso consciente, continuo y sistémico, de formación y desarrollo de los directivos, dirigido a alcanzar el mejor desempeño de las funciones del cargo.

Los autores coinciden con el criterio de Chávez (2005, p.6), al expresar que la preparación que se brinda a los sujetos que ocupan cargos de dirección, contribuye a su formación y desarrollo, la formación expresa la dirección del desarrollo, no solo potencia el desarrollo global del individuo (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para el desempeño de una determinada función, sino *"la formación al nivel que alcance el sujeto que asume cargo de dirección en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí y del mundo material y social"*.

La formación del sujeto no se da aislada del desarrollo y este conduce, en última instancia, a un nivel psíquico de orden

superior, *“ambas categorías implican la consideración del hombre como un ser biológico-espiritual (psíquico), individual-social e históricamente condicionado”* (Chávez, 2005, p.6). Las potencialidades abiertas al desarrollo.

El análisis de las formas organizativas de la preparación en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación concibe las propias de la Superación Profesional y la Formación Académica de Postgrado. Además, considera otras formas organizativas, tales como: consultoría, eventos, rotación, sustitución y el trabajo con los equipos de dirección; estas dirigidas a la preparación del directivo desde el puesto de trabajo, con ajuste al contexto donde se desarrolla, lo que permite contribuir al desempeño de sus funciones. En el caso particular, expresa la consultoría destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.

Resulta necesario detenerse en el análisis del término *asesoría*, se deriva del verbo latino ASSIDĒRE, que significa *“estar sentado al lado”* y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas. Este término ha tomado un énfasis particular y ha pasado a formar parte del vocablo empleado por el sistema educativo de las universidades cubanas, es utilizado como forma de preparación en el puesto de trabajo.

La Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su reserva catalogó, en 1989, a la asesoría como *“una forma de capacitación en el puesto de trabajo dirigida al mejoramiento del desempeño de sus funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias”*

La definición de asesoría ha sido trabajada por diferentes especialistas. Entre ellos, se destacan Alcántara (1990); Millese (1990); Rodríguez (1998); Martínez (2000); Turón (2008); Borges (2012); entre otros. Precisamente, la asesoría es vista por Alcántara (1990, p. 110), como *“la posibilidad de consulta no estructurada en la que el asesor esclarece las dudas o ayuda a la planeación de un programa”*.

Myllese (1990, p. 127), plantea que la asesoría *“constituye una parte integrante del adiestramiento laboral donde el superior realiza un esfuerzo para aumentar y reforzar el proceso de aprendizaje que se inicia al realizar tareas propias del cargo”*.

Rodríguez (1998, p. 195), afirma que *“el proceso de asesoría está relacionado con el cambio y el desarrollo; pero no significa que el asesor intente cambiar al sujeto, es el sujeto quien busca el cambio y el desarrollo en su interior, es ayudar a dicho cambio sin quitarle la dirección al sujeto, sino haciendo que pueda aclarar metas y sentimientos hasta que sea capaz de tomar con seguridad y confianza, la auto dirección”*.

Turón (2008, p. 29), apunta que *“la misión de los asesores es la de enseñar a utilizar la facultades y capacidades e impulsar el desarrollo del potencial humano encargado de la dirección de las instituciones educativas”*.

Borges (2012, p.4), considera que es una *“forma organizativa (...), con el fin de enfrentar de manera personalmente diferenciada, la solución de aquellos problemas profesionales, relativos al desempeño de un determinado puesto, existente dentro de la estructura de dirección del organismo, en correspondencia con las necesidades específicas en tal sentido identificadas”*.

Estas definiciones, resulta de gran valor pues, precisan algunos aspectos positivos del carácter y finalidad de la asesoría, pero no la especifican como un proceso que reconozca la integración de los diferentes saberes para favorecer el desempeño de sus funciones.

En este trabajo, se asume la definición de asesoría dada por Martínez (2000, p.9), al expresar que *“es un servicio que se brinda a los miembros de una institución educativa o a un individuo en el puesto de trabajo, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación de los ejecutivos educacionales”*. Esta definición, a diferencia de las anteriores precisa la finalidad de la asesoría con un carácter integral. Es importante tomar como punto de partida las potencialidades y necesidades de aprendizaje del directivo, la comunicación y el establecimiento de relaciones transparentes, abiertas y profundas entre asesor y asesorado para dar solución a un problema profesional de dirección.

La asesoría debe estar en contacto con las concepciones más actuales, ser integradora, diferenciada y desarrolladora, no debe ser solo conceptual, sino también, cada vez más, metodológica. Se trata de cambiar dialécticamente, lo que significa nuevos aprendizajes, cambio en la mente de las personas, de afuera hacia adentro y cambios en los modos de actuación de los directivos para la gestión de los recursos humanos.

La asesoría en el tema de gestión de los recursos humanos, según los autores Ordiz (2002); Ulrich (1986); Wright & McMahan (1992), citados por Sastre, (2003); Simón (2007); y Botinas (2011); quienes la consideran como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las instituciones, en tanto la evolución de los modelos tradicionales de dirección han transitado a la consideración de los recursos humanos como un potencial de la institución, razones que conllevan a la necesaria búsqueda de explicación sobre cómo cada institución universitaria puede favorecer al crecimiento profesional, a través de las mejores prácticas de gestión.

Para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en la gestión de los recursos humanos, son necesarios procedimientos de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo

del capital humano en cada área de la universidad: la selección de docentes, su formación, la profesionalización del claustro, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en el desarrollo profesional a alcanzar, el sistema de estímulo, estrategias de comunicación efectivas, entre otros aspectos que potencien el claustro universitario y consecuentemente la formación del profesional.

La gestión de los recursos humanos en el proceso de evaluación y acreditación de las instituciones de la Educación Superior, constituye una variable designada como patrón de calidad, está encaminada a lograr una mayor eficiencia y eficacia en la labor de la universidad, con prioridad en los procesos sustantivos, un clima laboral caracterizado por la existencia de buenas relaciones de comunicación, por el liderazgo en la actividad administrativa, científica y académica. La toma de decisiones colegiadas mediante el trabajo en equipo con exigencia, rigor y ambiente de control, el flujo de información adecuado entre directivos y subordinados, la efectividad de acciones para la garantía del desarrollo profesional y condiciones de trabajo que garanticen un ambiente universitario favorable.

Los recursos humanos lo conforman los profesores a tiempo completo, investigadores, profesores a tiempo parcial, reserva científica, adiestrados, alumnos ayudantes y personal de apoyo que labora en todas las instancias del centro.

La asesoría para la preparación de los directivos dirigida a la gestión de los recursos humanos requiere de la necesidad de conocer qué es lo que realmente saben, saben hacer y saben ser los directivos, para poder determinar sus potencialidades y necesidades de aprendizaje.

Para realizar la asesoría a la gestión de los recursos humanos, los directivos de la universidad deben poseer determinados conocimientos, habilidades y actitudes respecto a:

#### *Conocimientos:*

- Constitución de la República.
- Lineamientos de la política económica y social del país.
- Estudio de documentación: resoluciones, decretos e indicaciones.
- Investigaciones en relación con la gestión de los recursos humanos.
- Perfil del profesor universitario.

#### *Habilidades:*

- Caracterizar a trabajadores docentes y no docentes.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión de los recursos humanos.

- Establecer relaciones de coordinación entre las facultades y vicerrectorados.
- Estilo de dirección democrático.
- Toma de decisiones.
- Delegación de la autoridad.
- Solución de conflictos.
- Comunicarse de forma asertiva, saber escuchar.
- Trazar estrategias de comunicación efectivas.
- Estimular resultados, uso de la crítica constructiva.
- Evaluación del desempeño.

#### *Actitudes:*

- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad.
- Transmitir con claridad la política nacional, el Gobierno y el Estado, así como las ideas de los principales dirigentes.
- Establecer en cada momento una interrelación ética profesional con los trabajadores, los estudiantes y la sociedad.
- Ser ejemplo de la superación constante y estimular el crecimiento profesional de sus subordinados.
- Estar consciente de la necesidad de utilizar los resultados de las investigaciones en función de la gestión de los recursos humanos.

Los estudios realizados por Valiente (2004) y Pérez (2012), acerca de criterios teóricos-metodológicos relacionados con la superación de los directivos permitieron a la autora reelaborarlos, en función de la asesoría, de la manera siguiente:

*El conocimiento y la consideración de las potencialidades y necesidades de aprendizaje:* refieren el valor del diagnóstico científico, en relación con la gestión de los recursos humanos como fuente para definir *quiénes*, los directivos objeto de la asesoría mediante el *para qué*, la precisión de los objetivos; el *qué*, los contenidos; el *cómo*, métodos y técnicas, medios y recursos a emplear; *dónde*, en el puesto de trabajo; y *cuándo*, el período de realización de las actividades, mediante la ética y el respeto a las diferencias, como valor humano.

*La participación protagónica:* considera la inclusión de los directivos en la toma de decisiones del proceso de asesoría y la materialización de las acciones, mediante la comunicación dialogada, problematizadora y tolerante, la reflexión crítica de su desempeño y sus posibilidades de transformación para concebirlo de manera diferente. Criterio que eleva la autoestima, desarrolla una cultura de respeto por el otro y hace el proceso más disfrutable y ameno.

*El equilibrio entre teoría y práctica:* permite el balance adecuado entre ambas, al mismo tiempo posibilita que no haya una fragmentación entre el discurso y la teoría, y la práctica misma. El reto está en darle a la práctica una teoría adecuada y proceder a enriquecer dicha teoría con los aportes de la práctica, de manera tal que el directivo concientice suficientemente la asesoría recibida para instrumentarla en su práctica.

*La interacción entre los sujetos:* posibilita el intercambio de experiencias entre asesor y asesorado, la socialización de sus conocimientos técnico-profesionales, de administración-dirección y la recepción de los de otros, pero también de valores y sentimientos. De esta forma los individuos se convierten en personalidades que entablan por medio de las acciones de la asesoría la producción del saber individual.

*La variedad de métodos y técnicas:* dirigida a privilegiar aquellos que propicien el análisis y la búsqueda de soluciones a problemas reales y situaciones típicas de la práctica y el ejercicio reflexivo y crítico sobre los problemas de su ámbito laboral y su propio desempeño, de tal modo que no solo aseguren la recordación de conocimientos, sino su aplicación creadora a problemas de la práctica educativa.

Como resultante, el análisis del estudio realizado por los autores Martínez (2000) y Turón (2008), permiten la determinación de las *exigencias* de la asesoría, que condicionen el proceder y muestren las vías para la gestión de los recursos humanos, de la manera siguiente:

- Determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directivos. El diagnóstico proporciona la prioridad de conocimientos, habilidades y actitudes a solucionar de forma individual para la aproximación al ideal de gestión que se aspira.
- Elaboración de un plan de acciones articuladas desde el puesto de trabajo, mediante la reflexión, la flexibilidad y la participación protagónica.
- El carácter personalológico en ajustar las acciones a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada directivo.
- El carácter contextualizado significa considerar la interacción entre el directivo y el contexto de la facultad o departamento, los docentes, los estudiantes, es lo singular para cada directivo.

Consecuentemente, se propone definir la *asesoría a los directivos en la gestión de los recursos humanos* como el proceso correctamente convenido entre asesor y asesorado dirigido a adquirir y/o reforzar conocimientos, habilidades y actitudes, motivaciones y expectativas, a partir del diagnóstico de potencialidades y necesidades de aprendizaje, la determinación

y evaluación de un plan de acciones dirigido a la gestión de los recursos humanos del área en que se desempeñan, para favorecer a su preparación.

Es pertinente la necesidad de determinar la estrategia de la asesoría para la gestión de los recursos humanos, a partir de los referentes teóricos de Quijano (2000), expresado en los siguientes aspectos:

*La Negociación:* consiste en la realización de un proceso de negociación entre asesor y asesorado, a partir de la necesidad de realizar la asesoría a la gestión de los recursos humanos, establecimiento de las reglas, de códigos éticos, beneficios reales, como manifestación de su importancia.

*La Exploración:* referida a la realización del diagnóstico, a partir de la aplicación de instrumentos y técnicas como la observación, entrevista profesional, análisis documental, determinación de fortalezas y debilidades, concreción del problema y determinación de sus causas. Requiere de un pronóstico y exige de acciones propiciadoras de la transformación de lo real a lo ideal.

*La Ejecución:* consiste en planificar las acciones, a partir del objetivo planteado, la organización y realización de las acciones correctivas, complementarias y/o de actualización de conocimientos, habilidades, actitudes que permitan la transformación deseada o la potenciación, a partir del intercambio de experiencias, la comunicación de sus conocimientos técnico-pedagógicos, la estimulación del aprendizaje activo, con significatividad y cooperativo, así como el fortalecimiento de la responsabilidad del directivo con su propio aprendizaje, provista de una actitud de estudio sistemático.

*La Evaluación:* radica en la utilización del tipo de evaluación, según el propósito, estando presente el proceso de retroalimentación, la constante y sistemática evaluación de la calidad de la asesoría y su correspondencia con los objetivos que se propusieron, de conocer en qué y hasta dónde se ha transformado el nivel de aprendizaje y el desempeño de los directivos mediante las acciones puestas en práctica.

La gestión de los recursos humanos dirigida a la profesionalización del docente universitario, y se centra en:

- Detectar fortalezas y debilidades.
- Proporcionar información de la formación del claustro universitario de las carreras.
- Diseñar planes de mejora de la calidad.
- Crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria y en su entorno.

Se identifican, para ello, 9 indicadores: (1) Composición del claustro; (2) Cuadros; (3) Funcionamiento de los

órganos de dirección y técnicos; (4) Trabajo metodológico; (5) Investigaciones; (6) Superación; (7) Evaluación profesoral y de cuadros; (8) Planes de desarrollo individual; (9) Atención y estimulación; todos los que se expresan a continuación:

- *Composición del claustro*, destacando estabilidad del claustro y experiencia profesional para satisfacer las exigencias del proceso de formación en las disciplinas del ejercicio de la profesión, por ciento que posee, en relación con las categorías docentes superiores y grados científicos y si asumen tareas de dirección o científico-metodológicas; cantidad de reservas científicas en relación con el total de jóvenes y tareas previstas para el desarrollo personal y de la organización; personal no docente y administrativo, preparación, experiencia y dedicación del personal no docente y administrativo, que representa un apoyo efectivo a la labor docente.
- *Cuadros*, refiere plantilla de cuadros, por ciento cubierta, el alcance de los requisitos establecidos para el cargo, estabilidad, promociones realizadas que son procedentes de la reserva y la preparación de la misma.
- Clima laboral en que se desarrolla la actividad, el estilo de dirección manifiesto, prestigio y autoridad de los cuadros ante su colectivo laboral y estudiantil. Cumplimiento del código de ética.
- *Funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos*, reseña el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos, evidencias de las actas de las reuniones, con énfasis en los acuerdos adoptados, así como su calidad y cohesión.
- *Trabajo metodológico*, especifica el cumplimiento del plan de trabajo metodológico transitando por los diferentes niveles superiores hasta el colectivo de año.
- *Investigaciones*, detalla el número de docentes y estudiantes que investigan. Alcance de tres o más publicaciones promedio por profesor en los últimos cinco años en revistas de primer y segundo grupo. Tres o más ponencias promedio en eventos nacionales e internacionales por profesores en los últimos cinco años.
- Calidad de los Trabajos de Curso, de Diploma u otras formas de culminación de estudios realizados.
- Cantidad de Premios relevantes recibidos u otros.
- *Superación*, revela el por ciento de cuadros y docentes que están incorporadas a modalidades de superación profesional y educación postgraduada. Cumplimiento de las estrategias de preparación y superación. Formación de máster y doctores.
- Se reconoce el prestigio de los programas de postgrado desarrollados y su influencia en la formación de profesionales.
- *Evaluación profesoral* y de cuadros, se expresa en la cantidad de evaluados de Excelente, Bien, Regular y Mal en correspondencia con los resultados de la institución, facultad, departamento o área. El nivel de desarrollo profesional alcanzado (avanza, estable, estancado y retroceso), así como sus principales regularidades.
- *Confeción y calidad de los planes de desarrollo individual*, destaca la planificación de acciones dirigidas a la obtención de la categoría académica y científica del claustro. En el caso de los planes de desarrollo de las reservas de cargo se reflejan los contenidos de la preparación y superación para el cargo (político-ideológico, técnico-profesional, administración- dirección y defensa).
- *Atención y estimulación de cuadros y trabajadores*, está vinculada fundamentalmente al estímulo moral y el otorgamiento de reconocimientos y condecoraciones en relación con el total de trabajadores.

Dicha gestión está encaminada a brindar las facilidades requeridas y posibilitar el uso más eficiente de los recursos humanos.

#### **Procedimiento de Implementación de las acciones**

La implementación de las acciones se aplica teniendo en cuenta el sistema de trabajo de la universidad y las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección propuesta por Alonso (2003). Entendida de manera general, como la elevación constante del nivel de preparación de cada directivo para gestionar los recursos humanos.

A continuación se relacionan acciones previas y las diferentes etapas por las que transita la asesoría para la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos aplicada a la Facultad de Educación de la Universidad de Cienfuegos:

1. Realizar reunión con los directivos principales de la facultad, para modelar la propuesta de acciones relacionadas con la asesoría en la gestión de los recursos humanos tomando como punto de partida el diagnóstico.
2. Presentar en el Consejo Científico las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para validar la propuesta.
3. Presentar en Consejo de Dirección las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para su análisis y aprobación en el sistema de trabajo.

### Primera etapa: Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Despachar con la asesora de planificación las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para su proyección desde el plan de trabajo anual.
2. Participar en la reunión de coordinación del plan de trabajo para asegurar la asignación de recursos a las acciones de asesoría en relación con la gestión de los recursos humanos.
3. Realizar un taller con directivos, presentar estudios de caso en relación con la gestión de los recursos humanos desde el plan de desarrollo individual:
  - Diseñar la modelación de una asesoría a un jefe de departamento en el proceso de gestión de los recursos humanos.
  - Ejecutar una simulación de la asesoría.
5. Establecer la concepción y coordinación del cronograma de visitas a los departamentos para evaluar la efectividad del asesoramiento en la gestión de los recursos humanos.

### Segunda etapa: Desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Realizar reunión inicial para diagnosticar el nivel de preparación de los jefes de departamento en relación con la gestión de los recursos humanos.
2. Ejecutar visitas a los departamentos y desarrollar la asesoría para perfeccionar la gestión de los recursos humanos.
3. Realizar una reunión final que contemple el análisis de la asesoría realizada y sus resultados concretos en la gestión de los recursos humanos.

### Tercera etapa: Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Realizar reunión con los jefes de departamentos para determinar las regularidades de la asesoría de la gestión de los recursos humanos.
2. Realizar en Consejo de Dirección el análisis de la asesoría de la gestión de los recursos humanos. Enriquecimiento de las acciones para su ulterior perfeccionamiento.
3. Realizar un taller científico para socializar los mejores resultados alcanzados en la asesoría.

Se reinician las etapas del sistema de trabajo.

Para lograrlo, se debe cumplir con:

- Propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos técnicos y de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre directivos y subordinados.

- Permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Para valorar las acciones y los procedimientos se realizan intercambios con especialistas, directivos y personal calificado de recursos humanos, los que ofrecen recomendaciones importantes para su perfeccionamiento, a partir de aspectos tales como: *la factibilidad*, si los indicadores e implementación favorece a la asesoría en la gestión de los recursos humanos; *la pertinencia*, si son apropiados los indicadores y el procedimiento de implementación, a partir de su correspondencia con la demanda social y favorece la preparación de los directivos y *la adecuación*; si los indicadores y procedimientos de implementación son convenientes y suficientes para favorecer a la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos.

La asesoría para la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos propicia:

- El rol protagónico de los directivos y docentes universitarios, en el análisis y solución de los problemas.
- El uso del diagnóstico.
- La toma de decisiones oportunas.
- El perfeccionamiento de las competencias profesionales.
- Un clima laboral satisfactorio.
- La creatividad e innovación.
- El espíritu de superación para su desempeño profesional.
- Los valores éticos y morales y la educación económica.

### CONCLUSIONES

Los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la asesoría, como forma de preparación en el puesto de trabajo permitieron determinar la *definición*, los *criterios metodológicos*, las *exigencias* y los *conocimientos, habilidades y actitudes* de los directivos para la gestión de los recursos humanos, plataforma teórica de las acciones de asesoría, a partir de considerar la valoración de los indicadores.

La estrategia para la asesoría de los directivos en gestión de los recursos humanos, asume como aspectos fundamentales: la negociación, la exploración, la ejecución y la evaluación.

La implementación de las acciones en el sistema de trabajo de la universidad, teniendo en cuenta las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección, constituye una vía fundamental para concretar de manera eficiente la asesoría de los directivos en la gestión de los recursos humanos y su enriquecimiento en la práctica, ajustándolo a las condiciones concretas, desde su puesto de trabajo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alcántara, A. (1990). *La Tutoría en la Enseñanza Universitaria*. México.
- Alonso, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis Doctoral, Instituto Central Ciencias Pedagógicas.
- Alonso, S. H. (2011). *Fundamentos de la actividad de dirección en las condiciones actuales*. Conferencia, Ciudad de la Habana.
- Alonso, S. H. (2011). *Vigor y actualidad del sistema de trabajo*. (Experiencias y aportes de la Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río). Artículo. 22 de septiembre de 2011, La Habana.
- Añorga, J. (1989). *El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Borges, R. (2012). *La asesoría, elemento integrador en el funcionamiento de los departamentos de dirección científica educacional*. Conferencia. Santiago de Cuba.
- Botinas, E. (2011). *Dirección y Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial universitaria Ramón Areces.
- Castillo, T. (2003). *Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela Secundaria Básica*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Chávez, J. (2005). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gil, M. C. (2009). *Momentos de la asesoría/ UNAM Boletín SUAYED Sistema de educación abierta y universidad a distancia No.16 sept.*
- Gómez, J. (2004). *La consultoría y la asesoría en la Dirección Científica Educacional*. Departamento Dirección Educacional. ISPEJV. Material en Soporte Electrónico, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Martínez, A. (s.a). *Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico*. Recuperado de [http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p\\_1.pdf](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf)
- Martínez, C. (2009). *El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de Universalización de la Educación Superior Pedagógica*. Tesis Doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".
- Martínez, M. (2000). *Asesoría educacional: una reflexión teórico práctica sobre el trabajo en el nivel de la Dirección Municipal de Educación*. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
- Microsoft Corporation. (2008). *Enciclopedia Encarta 2008 © 1993-2007*.
- Myllese, M. (1990). *Promoción y Formación de Ejecutivo*. La Habana: Editora Ciencias Sociales.
- Pérez, V. (2012). *La superación del director de la escuela primaria desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje*, Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos.
- República de Cuba. Consejo de Estado. (2000). *Decreto Ley no. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. En: Documentos Rectores de la Política de Cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
- República de Cuba. Ministerio de Educación. (2008). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas del MINED, hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010*. La Habana: MINED.
- Rodríguez, F. (1998). *La función del profesor como asesor*. Editorial Trillas. México.
- Sastre, M. A. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Simón, D. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3ra. Edición. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Turón, C.O. (2008). *Servicio de asesoría educacional para la superación de los directores en los Círculos Infantiles*. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Valiente, P. (2004). *Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia*. Recuperado de [www.cubaeduca.rimed.cu](http://www.cubaeduca.rimed.cu)
- Wright, P. M., & MacMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resources management*. *Journal of Management*, 18 (2), pp 295-320.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 6

## UNA PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### *A PERSPECTIVE FOR ASSESSING THE QUALITY OF EXTRA-CURRICULAR ACTIVITIES*

Dra. C. María Antonia Estévez Pichs<sup>1</sup>

E-mail: [maestevez@umet.edu.ec](mailto:maestevez@umet.edu.ec)

MSc. Ana Vanesa Maldonado<sup>2</sup>

MSc. Sandra Elizabeth Ramón Galán<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Estévez Pichs, M. A., Maldonado, A. V., & Ramón Galán, S. E. (2014). Una perspectiva de evaluación de la calidad de la extensión universitaria. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 51-56. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El presente texto aborda concepciones resultantes de la investigación llevada a cabo en la línea del proyecto "Extensión Universitaria y desarrollo sociocultural" de la actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Cienfuegos. De manera condensada se ha pretendido armonizar la crítica científica con múltiples expresiones culturales del quehacer de la universidad para contribuir a las reflexiones y debates sobre la extensión de la cultura universitaria con criterios teóricos y proposiciones para la práctica acerca de la evaluación de la calidad del proceso extensionista. Estos favorecen a una visión de la importancia de la calidad de su práctica fundamentada, generalizada, abarcadora del entorno universitario y su vinculación con la sociedad. Asimismo, se presenta una aplicación de período cíclico de evaluación de mejoras a la extensión universitaria, lo cual ha favorecido a la actualización regular de los cambios producidos a partir de los proyectos extensionistas, intervenciones culturales, otras acciones y funciones que intervienen en su dinámica, en el contexto citado

#### Palabras clave:

Extensión universitaria, gestión de la calidad, evaluación de la calidad, evaluación de mejoras.

#### ABSTRACT

*This article discusses some concepts resulting from research carried out in line with the "Extra-Curricular Activities and sociocultural development" of the current Faculty of Educational Sciences at the University of Cienfuegos project. In a Condensed way we have tried to harmonize scientific criticism with many cultural expressions of the work of the university to contribute to the reflection and debate on the extension of university culture with theoretical criteria and proposals for practice on the quality assessment process extension. They favor a vision of the importance of the quality of their grounded, widespread, encompassing the university environment and its relationship with society practice. Furthermore, an application of cyclic evaluation period enhancements to the university extension is presented, which has led to regular updates of changes from extension projects, cultural interventions, other actions and functions involved in its dynamics, in that context.*

#### Keywords:

*University extension, quality management, quality assessment, evaluation of improvements.*

## INTRODUCCIÓN

Entre los retos y desafíos de la universidad en la época actual se encuentra la contribución necesaria a la cultura de la sociedad y a su desarrollo con la misión de preservarla, desarrollarla y promoverla a través de sus procesos sustantivos. En la III Conferencia Internacional por el Equilibrio del Mundo, desarrollada en la Habana en enero de 2013 el reconocido intelectual argentino Adolfo Pérez Esquivel expresaba sus ideas sobre la vigencia de José Martí en el pensamiento latinoamericano relativo a la dominación de los pueblos y enfatizó, que esta siempre empieza por lo cultural, no por lo económico. José Martí manifestó de diversas maneras que un pueblo sin instrucción es dependiente. A partir de estas ideas es evidente que la cultura de una nación define el tipo de sociedad que esta construye.

En este sentido, la batalla por la cultura constituye una acción significativa para las universidades en función de aportar a la solución de necesidades sociales que tributen a una mejor calidad de vida.

En el ámbito actual de las universidades se reconocen como funciones esenciales la formación académica, la investigación y la extensión universitaria. Esta última denominada hoy con diferentes términos en dependencia de la noción e intenciones que se tengan acerca de su identificación, finalidades, particularidades y efectos a evaluar. En este sentido suele ser nombrada también como *proyección social*, *extensión interactiva*, *vinculación con la sociedad*, sea cual sea el nombre que adopte hay orientaciones coincidentes que la caracterizan: tiene el encargo de promover la cultura que desarrolla la universidad, se integra con la formación académica y la investigación, se relaciona con la sociedad, promueve educación continua, y pertinencia.

La extensión, acepción más generalizada en el ámbito de las universidades de Latinoamérica y el Caribe, se convierte a partir de su práctica, en el elemento integrador y dinamizador que facilita la relación cultural continua y reciproca entre la universidad y la sociedad. La extensión es también un proceso de interacción humana que se redimensiona como resultado de la actividad y la comunicación, en tanto orienta sus propósitos no solo a contribuir al resto de las funciones universitarias y a la universidad en sí misma, también favorece a la transformación de la sociedad mediante su propia participación en las perspectivas globales del entorno social.

Las ideas expuestas favorecen al planteamiento de estimaciones relacionadas con la atención a la calidad con que se desarrolla la extensión universitaria y discernimientos sobre su evaluación, las autoras de este estudio comparten lo concerniente para generar criterios de referencias que fortifiquen su desarrollo ante la responsabilidad social de la universidad.

## DESARROLLO

La extensión universitaria promueve cultura al integrar un conjunto de acciones coherentes que dinamizan la vida universitaria: el flujo de ideas, discusiones, debates académicos, científicos, tecnológicos y al mismo tiempo potencia el desarrollo de aficiones a la cultura artística, deportiva y otras; que son esenciales, pues para que la universidad se extienda hacia el entorno tiene que generar primero una vida cultural.

En sus dimensiones curricular y extracurricular la extensión universitaria garantiza este impulso vital cuando se basa en principios esenciales de la promoción: la identificación, la participación y la intervención. Esta, atiende la producción de respuestas y valores que generan, precisan o manifiestan las personas individualmente, un grupo de ellas o la propia institución. Tiene en cuenta la implicación de la comunidad universitaria como expresión social sustentada en las necesidades y motivaciones de sus estudiantes, familiares de los discípulos y docentes; las cuales expresan la real capacidad de asociarse, comunicarse, actuar y transformar la realidad institucional pero también sus resultados formativos que inciden en los cambios económicos y culturales de la sociedad.

En esta dirección se erige como un proceso fundamentado en la dinámica de la promoción sociocultural, que es administrado, gestionado y evaluado a partir de sus particularidades contribuyentes a resolver dinámicamente necesidades comunitarias con participación activa y consciente de los integrantes de la colectividad universitaria y extrauniversitaria.

La administración de la extensión se identifica con la dirección de sus planes, programas y con el respaldo de asignaciones financieras. La gestión del proceso de extensión como un sistema abierto es favorable al intercambio sistemático de información y de aplicación en el ámbito de la universidad, porque se concibe justamente para resolver problemas culturales a la vez que promover cultura. En este sentido incluye los elementos requeridos para que se produzca el cambio deseado: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del trabajo sociocultural, sustentados en la metodología propia del trabajo social, que es la promoción sociocultural, los cuales contribuyen a dotar a la universidad de connotación propia.

La evaluación de la extensión universitaria no es un proceso limitado solo a unos pocos gestores como a veces se suele interpretar. Si bien la Educación Superior, en el orden estructural y administrativo establece una Dirección de Extensión Universitaria para su gestión general, no significa la exclusividad de sus miembros en este quehacer, todo lo contrario. La política en este nivel superior de la educación, como se ha referido anteriormente, la concibe como una de sus funciones y procesos sustantivos, por tanto forma parte del perfil adecuado de un profesional universitario y no es privativo de una

estructura, sino que abarca a diversos niveles estructurales y metodológicos de la formación y la investigación.

Esta condición instituye la participación y responsabilidad de los colectivos pedagógicos universitarios en su gestión y consecuentemente a esta, su evaluación.

Constituyen contenidos de la evaluación de la extensión universitaria cada proyecto, iniciativa, acción de difusión e intercambio de experiencias y resultados, producción científica y de materiales didácticos para otros niveles educativos y sectores, intervenciones públicas y comunitarias, la gestión del ingreso a la Educación Superior, de la matrícula de los diversos cursos de superación, la colaboración con entidades para ofrecer determinados servicios o aproximar a los estudiantes a otros espacios que pueden incidir en su cultura general y profesional, la educación a distancia; entre muchos otros; y sobre todo la percepción de la población a la que todo este accionar va dirigido, dentro y fuera de la universidad.

Los sistemas de evaluación y acreditación para Instituciones de Educación Superior (IES), programas y carreras universitarias, a razón de su implementación establece entre sus estándares, criterios que develan el carácter extensionista de la identidad y actividad universitaria en su conjunto y también de manera directa se observa la presencia del proceso extensión universitaria en un gran porcentaje de los criterios evaluativos; lo cual muchas veces no ha sido comprendido así, trayendo consigo la subestimación del proceso.

Con el propósito de contribuir a los criterios de calidad de la extensión universitaria y su evaluación, las autoras, han considerado algunas ideas:

- La calidad de la extensión universitaria no puede comprenderse solo en lo relativo al cumplimiento del conjunto de actividades proyectadas que promueven la cultura en y fuera de la universidad, en tanto no exista una correspondencia entre este accionar y la satisfacción de las expectativas de la población a la que se dirigen dichas actividades (Interfase).
- La evaluación de la extensión universitaria estima la correspondencia entre una demanda, la calidad del servicio y el nivel de complacencia de la población demandante.
- El liderazgo de la universidad equivale proporcionalmente a la calidad de la extensión universitaria.
- La calidad de la extensión universitaria es dinámica e implica sensibilidad y preocupación de la institución que la desarrolla.
- La gestión de la calidad de la extensión universitaria alcanza mayor eficiencia cuando sus recursos y actividades

están convenientemente dirigidas por procesos de manera interrelacionada.

- La evaluación de la extensión universitaria requiere considerar:
  - La sustentabilidad de las acciones extensionistas es inherente a procesos de buena práctica, lo cual favorece sus posibilidades de réplica en los diversos niveles de formación e intervención sociocultural y educativas dentro y fuera de la universidad.
  - El ciclo de tiempo de la acción extensionista desarrollada por carreras e instituciones universitarias, según demandas y necesidades en los procesos de formación del profesional, la promoción de los resultados de la investigación científica y académica de postgrado y otros servicios a la comunidad poblacional y sectores gubernamentales y no gubernamentales, expresa consistencia en la gestión de su calidad.

Por otra parte, como toda elección, la gestión de la calidad de cualquier proceso universitario es una oportunidad *de mejora* que se debe plantear con optimismo pero sin fantasías. Es necesario reconocer que todo proceso o acción implica una mejora en la medida en que transcurre su aplicación, con la percepción de afirmar buenas prácticas y descubrir nuevas oportunidades y capacidades. En este sentido se propone una opción de plantarse también la evaluación continua de planes de mejora para el perfeccionamiento de la extensión universitaria, considerando aquellos criterios e indicadores que son determinantes de su calidad.

Sobre los indicadores para evaluar la calidad de la extensión universitaria existe una prioridad en los conceptos de bienestar universitario, pertinencia e impacto social que suelen ser acertados tomando en consideración todo lo antes planteado, sin embargo hay propuestas interesantes basadas en criterios de referencias, que incitan a un estudio con mayor profundidad sobre la evaluación de la calidad de este proceso universitario en el contexto de una autoevaluación, tal es el caso de un grupo de indicadores que plantea la Red Nacional de Extensión Universitaria creada por la Asociación Colombiana de Universidades (2006), generados en primer lugar por la gestión de la extensión como proceso desde el trabajo académico, otros identificados con la calidad propiamente que genera el impacto social a partir de las políticas y estrategias de la institución y por último asociados a los efectos sobre la base del control de sus resultados.

De las lecturas que pueden realizarse a partir de diversas experiencias en relación a la evaluación de la calidad de la extensión universitaria queda claro que hay razones que no deben dejar de considerarse: la evaluación de la extensión universitaria

debe ser coherente con el plan de desarrollo de la universidad y el plan de mejora institucional, ha de estar identificada con la pertinencia a partir de las necesidades de la propia universidad y del entorno local, nacional e internacional, requiere plantearse desde una configuración interdisciplinaria, a partir de la interacción con el resto de los procesos universitarios y ha de ser sistemática y participativa

Acerca de su sistematicidad, lo cual no siempre se manifiesta suficientemente, es que este estudio toma en consideración referentes teóricos y técnicos que ofrecen Del Rincón & Del Rincón (2000), sobre la revisión y mejora de procesos educativos que permiten sistematizar la concepción de un período cíclico de mejoras y contextualizar algunas técnicas en relación con las características de la extensión universitaria y el desarrollo sociocultural; este último como proceso vinculado a la identidad social y cultural de la comunidad universitaria y sus interacciones humanas con el entorno natural y social.

### **Una propuesta de período cíclico de evaluación de mejoras para aplicar a la extensión universitaria**

Los procesos de mejora relativos a una función universitaria por lo regular se desarrollan por equipos de docentes y especialistas que proyectan planes, revisiones de su cumplimiento y pertinencia; abiertos a la implicación y participación de todos los involucrados en la institución, así como de observadores externos.

La revisión sistemática de los planes llevada a cabo por los equipos designados en la institución universitaria se realiza con la finalidad de priorizar los ámbitos susceptibles de mejoras, además de valorar y demostrar retrocesos, avances o perspectivas.

La aplicación de un período cíclico de evaluación de mejoras puede adecuarse a los procesos continuos de gestión de la calidad por medio de las autoevaluaciones habituales, para ello esta propuesta considera una *metodología* con seis actividades fundamentales, de las cuales se derivan acciones para su cumplimiento. El período transita desde una revisión general, atraviesa por observaciones específicas de ámbitos priorizados, particularidades de autoestudio, autoevaluación, concepción del plan de mejoras, su implementación y evaluación continuas, hasta la planificación de nuevas mejoras y evaluaciones sucesivas; tal como se describe a continuación.

#### *1. Revisión General.*

##### *Propósitos:*

- Desarrollar un diagnóstico y análisis general de las necesidades y carencias culturales en la institución y en especial al interior de sus carreras.

- Priorizar de manera razonada los ámbitos de la extensión universitaria susceptibles de mejora.

##### *Acciones*

- 1.1 Recogida, análisis de datos y priorización (listar problemas y necesidades, agruparlos, determinar posibles áreas, procesos y acciones a mejorar y priorizarlos).
- 1.2 Redacción de informe basado en las evidencias y manifestaciones del examen realizado.

Técnicas a emplear: entrevistas, cuestionarios, observación, revisión de documentos, estrategias, aplicación de dinámicas grupales para obtener información..

2. *Revisión específica de los ámbitos priorizados a partir de la revisión general.*

##### *Propósitos:*

- Diagnosticar fortalezas y debilidades del proceso extensionista teniendo en cuenta la coherencia con el plan de desarrollo de la universidad y el plan de mejora institucional, la integración e interacción con el resto de los procesos universitarios (formación académica e investigación), la perspectiva interdisciplinaria de sus programas y proyectos, la participación de docentes y estudiantes y la pertinencia a partir de las necesidades de la propia universidad y del entorno local, nacional e internacional que demuestran y tributan al impacto de la universidad en la sociedad.
- Clarificar las causas de las debilidades y comprender su origen.

##### *Acciones:*

- 2.1 Registrar datos acerca de la práctica extensionista (en carreras y años/ facultades y Centros Universitarios Municipales o Sedes).
- 2.2 Reflexión sobre la información obtenida (tránsito de necesidades sentidas a necesidades reales)
  - 2.2.1 Reflexión sobre las coherencias de la práctica (Fortalezas).
  - 2.2.2 Reflexión sobre las incoherencias de la práctica (Debilidades).
  - 2.2.3 Reflexión sobre las causas subyacentes que provocan las debilidades.

*Técnicas a emplear:* Guías de revisión y observación, entrevistas, cuestionarios, diagrama causa-efecto, diferencial semántico, mapa de procesos

3. *Redacción de informe de autoevaluación* para reflejar los problemas y necesidades detectadas, sus causas y juicios

valorativos de contraste, que favorezcan la elaboración de nuevos planes de mejora.

*Técnicas a emplear:* Informes y datos de revisión general y específica. Análisis de documentos. Tasas de participación en actividades, media de satisfacción, representación gráfica de análisis y datos.

*IV-Elaboración del plan de mejoras* que debe incluir las acciones y alternativas consensuadas, en función de la previsión de los cambios e involucrar a todos los implicados en su elaboración con (acciones, responsabilidades, tiempos, espacios, implementaciones, controles, registros, reuniones, materiales e informes).

*Técnicas a emplear:* Guía de elaboración, técnicas interactivas, mapa de procesos, situaciones hipotéticas o ficticias, collage, tablas de responsabilidades.

*V-Ejecución del plan de mejoras y control de su puesta en práctica,* sugiere recoger evidencias de cómo marcha el plan, su eficiencia, obstáculos para su cumplimiento. Requiere de la reflexión constante acerca de los cambios que se generan y sus efectos para posibles nuevos planes, modificaciones o ajustes pertinentes.

*Técnicas a emplear:* Guía de revisión y observación, estrategias grupales, cuestionario, entrevistas, mapas de procesos, diagramas y perfil medio posterior al proceso de mejora, comparación de perfil anterior y posterior a la ejecución del plan.

*VI-Planificación de nuevas mejoras y evaluaciones sucesivas,* requiere institucionalizar las mejores acciones, explorar otros aspectos que requieran mejora y continuar perfeccionando el proceso.

*Técnicas a emplear:* Guía de elaboración, técnicas interactivas, mapa de procesos Contrastes de temporalización (retrospección, actualización, proyección).

## CONCLUSIONES

La evaluación de la calidad de la extensión universitaria, de sus producciones y servicios relacionados con la cultura profesional e integral, constituye una decisión y resolución representativa que incide en los gestores, beneficiarios y observadores de dichos procesos.

Los caracteres determinados y distintivos de la extensión universitaria en una universidad constituyen sus indicadores más evidentes para evaluar su calidad.

Lo apreciable de la aplicación del ciclo de mejoras que plantea este estudio radica en el ajuste realizado con un diseño de acciones de registro y reflexión, la incorporación contextualizada de algunas técnicas de indagación, con énfasis en las

cuantitativas, en relación con las características de la extensión universitaria.

El ciclo de mejoras favorece la actualización regular de los cambios que se producen a partir de los proyectos de la extensión universitaria, intervenciones culturales, otras acciones y funciones que intervienen en su dinámica. Entrena la habilidad y hábito de autoevaluación, beneficia el control frecuente del proceso extensionista y su mejora sistemática.

Frente a las reflexiones, análisis y propuestas planteadas se destaca la posibilidad de influir en la cultura evaluativa de los procesos universitarios para sus mejoras y la potenciación de cambios al considerar que se evalúa para cambiar y transformar la gestión educativa y sociocultural que genera la universidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, C. (2007). Propuesta de indicadores de evaluación de la función de proyección social/ extensión universitaria/ interacción en la Educación Superior: Asociación Colombiana de Universidades. Red Nacional de Extensión Universitaria. Recuperado de [http://dars.pucp.edu.pe/2011/publicaciones\\_documentos/Propuesta\\_e\\_Indicadores\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_la\\_Func\\_Social.pdf](http://dars.pucp.edu.pe/2011/publicaciones_documentos/Propuesta_e_Indicadores_de_Evaluacion_de_la_Func_Social.pdf)
- Del Rincón, D., & Del Rincón, B. (2000). Revisión y mejora de procesos educativos. Recuperado de [http://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1223515939.pdf](http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1223515939.pdf)
- Estévez, M. A. (2013). Proyecto Institucional Extensión universitaria y desarrollo sociocultural. En DICP. Facultad de Ciencias Pedagógicas. Universidad de Cienfuegos.
- Estévez, M. A. (2013). Una visión cultural del pensamiento martiano para la formación integral. En Revista Conrado. Volumen 8, Nro. 38. Tomo 8. Folio 20. No 10668- ISBN 1990-8644.
- Flaquer, A., & Marchand, N. (2007). Calidad pertinente en Extensión Universitaria. Universidad Nacional de Quilmes. Secretaría de Extensión Universitaria. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83138/TRABAJOMARCHAND.pdf.txt?sequence=3>
- González, M., González, G. R., & Bendicho, M. (2010). Extensión Universitaria. Curso pre congreso Universidad 2010. La Habana: Editorial Universitaria.
- González, M., González, G. R., & Bendicho, M. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. Recuperado de <http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/extension1.pdf>

- República de Cuba. Junta de Acreditación Nacional. (2013). Sistema de evaluación y acreditación de instituciones de Educación Superior (SEA-IES).
- Marcovitch, J. (2002). La universidad (im) posible. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
- Martí, J. (2007). Nuestra América. En Cuaderno Martiano III. Preuniversitario (pp. 121 – 129). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ortiz-Riaga, M. C., & Morales-Rubiano, M. E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a07.pdf>
- Pérez, A. (2013). José Martí, sembrador de palabra. Conferencia Internacional Por el equilibrio del mundo. Recuperado de: <http://www.diario-octubre.com/2013/01/29/conferencia-internacional-por-el-equilibrio-del-mundo-cuba/>
- Pérez, L. (2007). Pertinencia y Extensión Universitaria en el contexto de la nueva universidad cubana. En Revista Pedagogía Universitaria. Vol. XII. Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu/Pedagogia-Universitaria/articulos>
- Quiroga, L. (2000). Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y Perspectivas. V Congreso Iberoamericano de Extensión. Morelia, Michoacán, México. Recuperado de <http://www.umss.edu.bo/Academia/Direcciones/Disu/taller.htm>

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 7

## EXTENSIÓN UNIVERSITARIA PARA LA EDUCACIÓN AMBIENTAL Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

### UNIVERSITY EXTENSION FOR ENVIRONMENTAL EDUCATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

MSc. Gladis Sara Sanmartín Ramón<sup>1</sup>

E-mail: [gsanmartin@umet.edu.ec](mailto:gsanmartin@umet.edu.ec)

Dra. C. María Antonia Estévez Pichs<sup>2</sup>

E-mail: [yamoreira@ucf.edu.cu](mailto:yamoreira@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Sanmartín Ramón, G. S., & Estévez Pichs, M. A. (2014). Extensión universitaria para la educación ambiental y el desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 57-63. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

La universidad tiene el reto de afrontar las políticas culturales con una gestión que se encamine a la formación integral de los estudiantes universitarios. Este encargo se desarrolla por medio de todos los procesos universitarios, pero, la extensión universitaria, tiene la misión de promover la cultura con una concepción amplia que conduzca a su vez a la motivación social y con ello a un cambio cultural consciente en los estudiantes para que puedan desempeñarse como gestores en el ejercicio de su futura profesión. En este sentido el presente trabajo expone un estudio y proyección de extensión universitaria acerca de la promoción de la educación ambiental para el desarrollo sostenible, como una vía que a su vez fomenta conciencia sobre deberes y derechos ciudadanos. Para lo cual se parte de reflexiones teóricas que condicionan una indagación de procesos educativos en la formación de pregrado. Se aplica a las carreras pedagógicas y representa una contribución al desarrollo de la cultura profesional pedagógica, con vista a involucrar a los estudiantes en problemas sociales, ambientales, tecnológicos, éticos y culturales.

#### Palabras clave:

Formación ambiental, educación ambiental, cultura ambiental.

#### ABSTRACT

*The university has faced the challenge of cultural policies with a management that is routed to the comprehensive education of college students. This assignment is carried through all university processes, but, Extra-Curricular Activities, has the mission to promote culture with a broad concept that leads in turn to social motivation and thus a cultural change conscious students to they can serve as managers in the exercise of their future profession. In this sense, this paper presents a study of university extension and projection on the promotion of environmental education for sustainable development as a way to turn promotes awareness of civic rights and duties. For which is part of theoretical considerations that determine an inquiry into educational processes in undergraduate education. It applies to teaching careers and represents a contribution to the development of pedagogical professional culture, overlooking engage students in social, environmental, technological, ethical and cultural.*

#### Keywords:

*Environmental education, environmental education, environmental culture.*

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones educativas constituyen una exigencia social del desarrollo científico y tecnológico que alcanza una nación a partir de las modificaciones que genera la propia dinámica del cambio de la realidad, en las profesiones y en la vida cotidiana.

El aporte de la educación al desarrollo de los pueblos a lo largo de la historia de la humanidad, ha condicionado la necesidad de vincular las políticas educativas al desarrollo científico y tecnológico por el papel orientador que desempeñan en estas políticas; pero no se trata de un mero reconocimiento de relaciones sino de una concientización de sus efectos y potencialidades en los procesos formativos, según los intereses sociales. Actualmente cobra cada vez más fuerza y urgencia la preocupación por emprender la educación ambiental desde la perspectiva del desarrollo sostenible, como dinamizadora de procesos de cambio educativo en la formación integral, lo cual ocupa a las políticas educativas actuales en el ámbito internacional y más aún en el área de Latinoamérica y el Caribe.

Cuba ha sido precursora de diversos debates que en ocasión de las Cumbres latinoamericanas han tenido lugar, con el interés de desarrollar modos de pensar, sentir y actuar responsables ante el medio ambiente y en respuesta a la crisis ambiental del mundo.

La universidad tiene el reto de afrontar las políticas culturales con una gestión cultural amplia, en función de la formación integral de sus estudiantes. Este encargo se desarrolla por medio de todos los procesos universitarios, por tanto la extensión universitaria, en su misión de promover cultura con una concepción vasta y vinculada con la sociedad tiene la responsabilidad de incidir en la motivación social para lograr en los estudiantes un cambio cultural y una preparación como gestores en el ejercicio de su futura profesión.

En este sentido el presente trabajo expone un estudio y proyección de extensión universitaria acerca de la promoción de la educación ambiental, como una vía que a su vez fomenta conciencia sobre los deberes y derechos ciudadanos. Para ello se parte de reflexiones teóricas que condicionan una indagación de procesos educativos en la formación de pregrado. Se aplica a las carreras pedagógicas o de la educación. Representa una contribución al desarrollo de la cultura profesional pedagógica de los estudiantes universitarios de este perfil, con vista a comprender la importancia y manifestación del desarrollo sostenible para llegar a integrar y transferir en los procesos curriculares y extracurriculares que deberá dirigir a partir de su desempeño durante el ejercicio de la práctica pre-profesional y futuramente en su desempeño profesional en el contexto de la institución educativa vinculada a la sociedad.

## DESARROLLO

Las principales directrices del Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible (DEDS) orientado por la UNESCO del 2005 al 2014, denotan la necesidad de una educación ambiental que entre otros aspectos pueda expresarse a través del desarrollo de sentimientos, actitudes y valores, como parte de la formación integral de la personalidad; capaz de consolidar procesos particulares y sociales de identidad cultural.

Representantes en Cuba de los Ministerios de Educación, Salud Pública, UNESCO y UNICEF (Valdés, Rodríguez, Llivina, Betancourt & Santos, 2013), aseveran que la protección del medio ambiente y la concepción del desarrollo sostenible, implican un tipo de desarrollo en todos los campos productivos y sociales que satisfaga las necesidades básicas de la actual generación humana, sin poner en peligro las posibilidades de las sociedades futuras, los cuales requieren de voluntades, decisiones y puesta en práctica de acciones políticas, económicas, científicas y educativas.

Abordar la educación ambiental para el desarrollo sostenible en los procesos de formación, requiere del conocimiento y reconocimiento del contexto, en lo cual se manifiesta la cultura. El término cultura que ha sido entendido de manera generalizada como conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado; engloba además modos de vida, arte, innovaciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y costumbres. A través de la cultura el hombre expresa su identidad y actividad. La cultura le permite tomar conciencia de sí mismo, valorar sus prácticas, investigar nuevos significados y crear obras que se extiendan y perduren.

Lograr una formación integral precisa de la asimilación de la cultura siendo muy diversas las formas de apropiación y transferencia de esta, según la calidad y cantidad de los procesos que hayan mediado. En este sentido se producen los cambios culturales que expresan las múltiples formas en que los sujetos de la formación modifican sus conductas, no siempre consecuentes con una cultura ambientalista adecuada ni expresadas en su profesionalidad.

La educación ambiental es contenido esencial de la formación integral, a partir de las necesidades sociales y económicas trascendentales para la sociedad. El interés por incorporarla, desde la perspectiva del desarrollo sostenible está directamente relacionado con las carencias culturales que tienen los estudiantes, incluso docentes que demuestran actitudes no consecuentes con las prácticas socioculturales necesarias en su medio ambiente y la educación para su conservación, protección y mejora de la calidad de vida.

Sobre estas bases se manifiesta una necesidad social de:

- Resolver y transformar actitudes irresponsables respecto al medio ambiente.
- Lograr la comprensión amplia acerca del hombre como parte integral del ambiente, así como el entendimiento de que las acciones del ser humano conciben efectos positivos y negativos en el ambiente tanto natural como cultural.
- Promover actitudes para la conservación, ahorro y uso racional de los recursos naturales, humanos y creados por el hombre.
- Sensibilizar desde la vivencia por el patrimonio cultural, natural e inmaterial, nacional y local, en función de fortalecer un sentido de pertenencia e identidad cultural.
- Provocar la participación social, en este caso el protagonismo de los estudiantes, a partir de necesidades sentidas (siempre es por algo y para algo) por tanto relacionada con abonar el camino para la búsqueda de soluciones a problemas ambientales encaminadas a contribuir al desarrollo sostenible de nuestro entorno natural y social.
- Preponderar la sistematicidad y sentido holístico del tema ambiental en los procesos educativos fundamentales para garantizar el incremento de la calidad de vida y perspectiva generacional.
- Aplicar demostraciones y promover vivencias que reflejen los tipos de paisaje, las actividades económicas y expresiones culturales locales y globales.

Otros aspectos necesarios al tema, están vinculados con la apropiación de técnicas y recursos didácticos que le permitan al estudiante, futuro profesional de la educación, ser capaz de reflexionar críticamente sobre su práctica docente y replantearse el tratamiento de lo ambiental desde la perspectiva del desarrollo sostenible como un eje que debe ser atendido por las áreas de conocimientos con contenidos favorecedores de la integralidad en el currículo; lo cual vincula al estudiante con el rol de un gestor cultural en su sentido más amplio.

Estas razones orientaron hacia la estructuración de un estudio por fases que comprenden: exploración, reflexión teórica y proyección de la labor extensionista encaminada a una educación ambiental. Para la obtención de las informaciones se emplearon técnicas de entrevistas, individuales y grupales, la observación de actividades curriculares y extracurriculares, la revisión y análisis de contenidos de los proyectos educativos de carreras y años académicos de estudio, en diferentes carreras.

*La fase de exploración* permitió conocer en el ámbito profesional pedagógico condiciones que caracterizan por lo general a

la educación ambiental en la universidad, de la cual se extrajeron las siguientes manifestaciones:

- Realización de actividades aisladas sin los efectos formativos esperados, y que han actuado como limitantes del interés de los estudiantes respecto a la cultura ambiental.
- Predominio de actividades extracurriculares y orientadas más al tema ecológico, limitando así las relaciones con el entorno, en tanto los contextos sociales y culturales no son suficientemente considerados en el tratamiento de los temas ambientales.
- Divulgación y elaboración de mensajes comunicativos con intención de informar aspectos relativos a actitudes y valores necesarios en la educación ambiental, sin embargo carecientes muchas veces de reflexiones pedagógicas y didácticas que puedan penetrar en y desde el proceso docente.
- Los profesores son los que menos implicados se encuentran en los proyectos y acciones de educación ambiental, la acción queda casi dirigida a los docentes del área de las ciencias naturales.
- Los profesores por lo general perciben como tareas extra, las acciones de la estrategia de educación ambiental por lo que las actividades que dirigen y organizan, no forman parte del quehacer cotidiano de la labor educativa en la universidad, ni de los procesos curriculares.

A razón de lo antes expuesto, el tema de educación ambiental a pesar de ser un contenido universal de la educación superior, no siempre constituye una preocupación y ocupación conceptual y metodológica de todos los docentes, lo cual incide en que se obstaculice la comprensión de la necesidad educativa y sociocultural de su desarrollo y la inclusión en los proyectos educativos de las carreras y años, con enfoque curricular además de extracurricular. Estos resultados mostraron importantes informaciones acerca de las causas que limitan el interés de los estudiantes por la cultura ambiental y sobre todo un modo de actuación responsable con relación a su ambiente. Estas a pesar de producir inquietud, también significan un reto para la presentación de propuestas encaminadas a modificar la situación real diagnosticada.

*La fase de reflexión teórica* está dirigida a la búsqueda de información en la sustentación del tema como premisa necesaria a una proposición que contribuya a mejorar los procesos de educación ambiental en la universidad. En este sentido resulta útil el trabajo reflexivo con la conceptualización de los términos necesarios en relación con deberes y derechos ciudadanos; para lo cual se tomó en consideración los postulados de la *Estrategia Ambiental Nacional Cubana para el período 2011/2015 en su versión 1.10. 23 de mayo de 2011*. En ella puede observarse que entre los principios en que se sustentan la

gestión y la política ambiental cubana se encuentran aspectos directamente relacionados con el objetivo de este estudio:

- El reconocimiento del derecho ciudadano a un medio ambiente sano, donde la elevación constante de la calidad de vida de la población constituye el centro del quehacer ambiental nacional.
- Constatación del deber social para con la protección del medio ambiente.
- Incremento de la conciencia ambiental, con énfasis en las acciones de educación, capacitación y comunicación ambiental.

Al atender a la generalidad del concepto de *educación ambiental*, es posible observar su reconocimiento como un proceso continuo y permanente, orientado a la formación de una ciudadanía, para la educación en valores, la adquisición de conocimientos, el desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades y actitudes, que puedan armonizarse en las relaciones entre los seres humanos, entre estos y el resto de la sociedad y la naturaleza, para propiciar la comprensión de desarrollo sustentable como el mejoramiento mantenido y equilibrado de la calidad de vida de las personas. La educación ambiental debe considerar los diferentes procesos económicos, sociales y culturales del contexto en que tiene lugar, a partir de la comunidad inmediata y con respecto al macro-entorno.

Por otra parte el desarrollo sostenible es concebido como un proceso de creación de las condiciones materiales, culturales y espirituales que propician la elevación del nivel de vida y bienestar de la sociedad, con un carácter de igualdad y justicia social de forma constante, y basado en una relación holista entre los procesos naturales y sociales, teniendo como centro las actuales y futuras generaciones.

Como puede observarse ambos conceptos se identifican con procesos donde resalta el carácter integral y cultural de la formación ciudadana, que responden a las exigencias sociales expresadas en lineamientos políticos y sociales con aspiraciones de cambio y transformación que enriquecen y dinamizan las proyecciones constantes de la labor educativa. Entre otras tareas de la educación en sus diferentes niveles, constituye una prioridad la promoción del desarrollo de proyectos y programas de educación ambiental en los centros educacionales.

Los resultados de las fases anteriores condicionaron una proyección orientada a cómo utilizar las informaciones obtenidas y sobre las posibilidades que puede brindar una proyección de la labor extensionista encaminada a una educación ambiental.

Actualmente una de las premisas fundamentales de la extensión universitaria está en concebir la labor educativa, en función de promover y elevar la cultura general como

contribución a la formación integral y profesional pedagógica de los estudiantes, de la comunidad universitaria y del entorno social. Ello significa un cambio y transformación de formas de pensar, sentir y actuar de los estudiantes en formación y se logra por medio de una gestión precisamente cultural.

Lo planteado puede comprenderse con mayor claridad al analizar que el objeto fundamental de la gestión cultural es la promoción de esta última, para el cambio que de hecho, es cultural. En el cambio cultural pueden influir diversos factores, entre ellos: alteraciones en el ámbito ecológico (cambios en el medio ambiente), el cambio evolutivo en la sociedad (desarrollo económico, modificación de regulaciones sociales por cambios de mentalidad, costumbres, etc.) entre otros aspectos que también determinan las relaciones interpersonales, las formas de intercomunicación personal y los modos de vida.

De una forma u otra estos factores provocan alteraciones que determinan el comportamiento de las personas en una sociedad con mayor o menor relevancia y definen la actitud de un individuo o un grupo ante el medio ambiente, por tanto inciden en su percepción, la relación con la realidad y sus semejantes, manifestado en la conducta individual o colectiva resultante de ello. Las actitudes son generalmente consideradas como productos de la *socialización*, que constituye un proceso por el cual se transmite cultura de una generación a otra. Además de la socialización, las actitudes también están condicionadas por la *enculturación*, proceso individual de aprendizaje de valores y modelos de conducta del grupo al que se pertenece y en el cual una persona se desenvuelve. Existen actitudes personales y actitudes sociales. Las actitudes personales manifiestan reacciones diversas ante cualquier situación, pero son las formas comunes a todas las que revelan una actitud determinada. La actitud social es compartida y favorece los intereses sociales por encima de los individuales.

De ahí que hablar de educación ambiental para el desarrollo sostenible no representa en modo alguno un término impersonal y des-ideológico. Todo el mundo anhela una paz perenne, sin embargo, el mundo ha sido testigo de crueles guerras y desastres en gran medida provocados por los hombres. Una condición indispensable para el desarrollo sostenible está en la paz, que empieza con el entendimiento, con la aspiración de construir un mañana sin enfrentamientos bélicos, sin desastres del medio que amenacen la vida.

Eso se logra con conocimiento, disposición, cooperación, solidaridad y con mucha conciencia acerca de proteger al ser humano y proteger al planeta. Los educadores tienen el deber de preparar el camino para esta comprensión de la cultura ambientalista. Una adecuada educación ambiental que implique una actuación responsable en el medio ambiente encaminada al desarrollo sostenible, asegura que se mantengan

las condiciones del planeta y garantiza la paz y por tanto la defensa de los derechos humanos.

No siempre se tiene conciencia de estas realidades y precisamente la extensión universitaria es un proceso que puede contribuir a modificar estas situaciones. La resolución y transformación de las necesidades planteadas, requieren de la planeación como elemento fundamental para que la gestión cultural de la extensión universitaria no se estanque en buenas voluntades y en acciones aisladas que a la larga perjudican la formación integral de los estudiantes.

La planeación de las acciones extensionistas debe partir de la presentación de propuestas que conduzcan a la solución de carencias culturales en los estudiantes universitarios, para lograr ejercer un sistema de influencias coherente e integrado y así aprovechar los diversos recursos pedagógicos y didácticos con que se cuenta. Desde este punto de vista *los proyectos* favorecen a la acción educativa en situaciones concretas, vividas y sentidas en el orden social y cultural, de modo que las expresiones emocionales derivadas de ello, se correspondan con las carencias que sean diagnosticadas por la comunidad universitaria. Con la consideración de estos referentes es que es considerado en este estudio la posibilidad de encausar la gestión cultural de la educación ambiental por la vía de proyectos, que pueden tener acciones en el contexto de la institución universitaria, otras instituciones sociales y económicas y en la comunidad poblacional.

La concepción de un proyecto de esta naturaleza requiere de un carácter de proceso en tanto es lo que finalmente se busca con las acciones de perfil cultural. Sus propósitos generales se concentran en:

- Desarrollar modos de pensar, sentir y actuar responsables ante el medio ambiente y en respuesta a la crisis ambiental del mundo.
- Desarrollar una actitud crítica y productiva en los estudiantes frente a su formación y el compromiso activo en la solución de problemáticas del ambiente de su comunidad universitaria, de la escuela donde realizan la práctica pre-profesional y de su comunidad social inmediata.
- Vincular a los estudiantes con la identidad cultural de una comunidad y el valor de lo local para la cooperación y la paz como vía de fortalecer valores y modos adecuados de convivencia.
- Promover gradualmente durante la formación el valor educativo de:
  - Fomentar una comprensión de sí y de los demás.
  - Desarrollar sentido de responsabilidad.

- Desarrollar sentido de la empatía.
- Potenciar cultura económica y jurídica.
- Desarrollar la disponibilidad para la cooperación y la solidaridad.
- Desarrollar conciencia comunitaria (local, nacional, internacional).
- Promover decisiones y estilo de vida saludables.
- Desarrollar receptividad cultural.
- Reafirmar valores y actitudes ciudadanas.

Los proyectos de extensión universitaria orientados hacia la educación ambiental, como es el caso del ya aplicado por la autora pueden caracterizarse por:

- Manifestar acciones formativas relacionadas con otros *programas nacionales* importantes del contexto o región en que se conciben (formación en valores, lengua materna, educación para la salud, educación estética, buen vivir, etcétera).
- Desarrollarse en las dimensiones *curricular* y *extracurricular*, esta última como continuidad de la cultura académica en formación que pueda trascender en el vínculo de la universidad con la sociedad.
- Viabilizar la interacción entre la universidad y *diversas instituciones* culturales, educativas, científicas y empresariales del territorio.
- *Se debe iniciar* desde los dos primeros años de las carreras, a partir de acciones de *familiarización* hacia una *gradual práctica* organizada de las técnicas y recursos expresivos que oferte, con *continuidad en la práctica pre-profesional* y acciones de trabajo comunitario o vinculación con la sociedad.
- Requiere de la *acción coordinada* de las carreras, a fin de concebir desde el *proyecto educativo de años periodos lectivos de formación* (en tiempo y espacio) las actividades que harán posible el desarrollo de los contenidos que se propongan abordar con los estudiantes, por las vías curricular y extracurricular.
- *Pueden participar en la ejecución del proyecto*: Instructores de arte, promotores culturales, promotores de salud, especialistas en educación ambiental, profesores de las carreras, otros expertos que contribuyan a la concientización del tema.
- La coordinada para el trabajo con los estudiantes es el *pensamiento provocativo* (incitarlo, motivarlo) significa que cada actividad debe conducir a habituar a los estudiantes a

la reflexión de lo que se sabe, se hace, se escucha, habituarlo a aprender de su propio curso e incentivarlo para correr los riesgos de la creatividad y el interés por extender los resultados de su educación ambiental hacia otros sectores y entidades sociales y económicas.

Para su desarrollo por las vías curricular y extracurricular es posible tener en cuenta diferentes formas de organización y otras actividades de aprendizaje cultural. Presentar opciones que puedan adaptarse a los currículos, resulta menos difícil de lo que parece, por ejemplo en este estudio *desde lo curricular han sido viables*:

- Utilización de conceptos fundamentales del tema y demostraciones de su aplicación o relación con otros temas objeto de estudio que forman parte del currículo, la orientación de bibliografías para actividades de estudio, elaboración y recopilación de materiales didácticos dedicados a profundizar en los contenidos seleccionados, la orientación de otros trabajos de indagación científica; entre otras variantes.
- Los temas de educación ambiental en relación con derechos y deberes ciudadanos han sido factibles en diversas asignaturas del perfil pedagógico con un enfoque didáctico y profesionalizado, mediante la práctica y demostración de métodos, procedimientos o técnicas problemáticas y socio/afectivas, así como medios que favorecen a fomentar la responsabilidad cívica o ciudadana y la receptividad cultural, lo cual forma parte del enfoque interdisciplinario del proceso docente educativo.
- La vinculación desde la clase de sucesos de la vida cotidiana de los estudiantes comparados con los de otros jóvenes en otros lugares del país y del mundo, para facilitarles que puedan comprender mejor su realidad en el contexto en que viven.
- Aplicación de técnicas de aprendizaje activo (aprender haciendo) en actividades educativas grupales para orientar y desarrollar sentimientos positivos hacia sí mismo, hacia los demás y hacia el entorno en que todos vivimos.

*Para acciones extracurriculares* cada contexto puede ser potencial de ilimitadas oportunidades y posibilidades, en este caso se menciona una muestra de las aplicadas:

- Organización de debates en los barrios poblacionales e instituciones educativas.
- Realización de peñas culturales que tomen como motivo central: símbolos y significantes del medio ambiente y las relaciones humanas de solidaridad, cooperación, convivencia, comunicación interpersonal que conlleve a identificar valores y reflexionar acerca de los temas ambientales.

- Convocatoria a concursos sobre el medio ambiente con la posibilidad de expresiones de las diferentes manifestaciones artísticas: Literatura. Artes Plásticas y visuales. Música. Teatro. Danza. Recopilación y/o creación de juegos interactivos o productos digitalizados beneficiosos para el tratamiento pedagógico del tema.
- Organización de *Fiestas Ecológicas* donde se desarrollan diversas iniciativas.
- Conversatorios, jornadas de reforestación de áreas verdes de la universidad y la comunidad.
- Exposiciones de artes plásticas con intervenciones públicas de oralidad sobre las temáticas de la educación ambiental.
- Desarrollo de conferencias, video debates y visitas dirigidas a lugares e instituciones vinculadas al patrimonio cultural y natural (contenidos relacionados con: reforestación, costas, cuencas hidrográficas, parques, monumentos, tarjetas, edificios, fachadas, etcétera).

Por último, la evaluación del proyecto de extensión universitaria ha de concebirse con carácter de proceso, lo cual permite disponer de datos permanentes acerca de su desarrollo y facilita la toma de decisiones pertinentes en cada momento de su desarrollo. En este sentido se toman los resultados positivos y la muestra de lo acertado de la concepción del proyecto, a la vez que se van corrigiendo los errores o desaciertos en relación con su aplicación. La evaluación del proceso, el perfeccionamiento de las acciones y sus resultados positivos garantizan la permanencia y perseverancia de las personas comprometidas con el proyecto, a la vez que la función formativa y transformadora de los propios procesos de trabajo.

Para lograr que el proceso de evaluación del proyecto sea factible se han tenido en cuenta indicadores de calidad, los cuales son del conocimiento de todos los agentes implicados en el desarrollo de proyecto, a fin de evaluar desde el inicio, todo su desarrollo y por último los resultados finales. El propio proceso de desarrollo y evaluación del proyecto constituye un propósito, que denota finalidades y aspiraciones comunes, tales como:

- El conocimiento que del proyecto tienen todos estudiantes y docentes que participan.
- El intercambio de experiencias educativas y creadoras.
- La apertura de la universidad a su entorno a partir de socializar los conocimientos y experiencias vividas por medio del trabajo con la comunidad poblacional y otras instituciones educativas.
- El desarrollo de cultura ambiental para todos los implicados y beneficiados con las acciones realizadas.

La evaluación que se realiza acerca de la efectividad del proyecto, parte del diagnóstico de los estudiantes, profesores y condiciones de la carrera, según la especialización dentro del perfil pedagógico. Se aplica a lo largo del desarrollo del proyecto y se considera la correspondencia entre los resultados y sus propósitos, como referente obligado de la evaluación y medida de sus efectos en:

- Situación de aprendizajes adquiridos en cada año de estudio de las carreras.
- Modificación de actitudes favorables al modelo de formación.
- Niveles de protagonismo estudiantil.
- Grados de satisfacción y/o motivación profesional que refuerza.
- Mejora del clima en las aulas y residencia estudiantil (relaciones interpersonales, convivencia, disciplina, compromisos del grupo, integración a las tareas, niveles de estudio).
- Influencias en la actuación conjunta de los profesores del colectivo de año y personal de áreas que complementan la formación e implicación de los mismos.
- Adecuación de las estrategias educativas, a partir de las acciones propuestas por el proyecto.
- Otros datos cuantitativos: carreras integradas al proyecto, porcentaje de estudiantes y docentes implicados, porcentaje de actividades desarrolladas con mayor y menos relevancia y trascendencia.

## CONCLUSIONES

La gestión cultural de la educación ambiental por la vía de proyectos extensionistas promueve una concepción más integral de la formación del profesional cuando se logra armonizar coherentemente programas, actividades interinstitucionales, acciones curriculares y extracurriculares con carácter de proceso y sobre la base de indicadores de calidad que favorecen la búsqueda de su factibilidad.

La práctica de un proyecto con características como las que se describen en este estudio, es viable al afirmarse en los diseños de carreras, con atención a las particularidades y condiciones de estas, de los estudiantes y en correspondencia con los objetivos del proceso pedagógico del modelo del profesional; lo que favorece a la implicación del claustro de docentes y estudiantes en la labor extensionista con beneficios en la formación de la profesión y la vida social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- República de Cuba. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2011). Prevención y solución sistemática de los principales problemas ambientales del país, asegurando el enfrentamiento y la temprana adaptación a los impactos del cambio climático. Proyecto Estrategia Ambiental Nacional 2011 / 2015. Versión 1.10. 23 de mayo. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior (2010). Programa Nacional de Extensión Universitaria. La Habana: MES.
- República de Cuba. Ministerio de Educación. (2010). La educación ambiental para el desarrollo sostenible desde la institución escolar. Documento de orientación y asesoramiento de los contenidos escolares de la escuela cubana, para todos los niveles y tipos de educación. Dirección de Ciencia y Técnica. Programa Ramal 11. La Habana: MINED.
- República de Cuba. Ministerio de Educación. (2011). Estrategia de Educación Ambiental para el desarrollo sostenible en el sector de la educación. Dirección de Ciencia y Técnica. La Habana: MINED.
- Santos, I. (2012). La formación ambiental del profesional de la educación. Un reto para la sostenibilidad. En Revista Congreso Universidad. Vol. I, No. 1. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Valdés, O., Rodríguez, A., Llivina, M., Betancourt, A., & Santos, I. (2013). La educación ambiental y desarrollo sostenible: estrategias de integración interdisciplinaria curricular e institucional en los programas, proyectos y buenas prácticas en las universidades, escuelas, familias y comunidades en Cuba. Recuperado de [http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/pedagogia\\_2013/Curso%2015.pdf](http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/pedagogia_2013/Curso%2015.pdf)

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 8

## CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES DE LOS SECTORES DEL COMERCIO Y LOS SERVICIOS EN NUEVA LOJA

### GENERAL CHARACTERISTICS OF THE PROFILE OF ENTREPRENEURS OF TRADE AND SERVICES SECTORS IN NEW LOJA

MSc. Adriano Ricardo Brivio Borja<sup>1</sup>

E-mail: [adrianobrivio@yahoo.es](mailto:adrianobrivio@yahoo.es)

Dr. C. Jorge Simón Pérez de Corcho Fuentes<sup>1</sup>

E-mail: [perezdecorchojorge@gmail.com](mailto:perezdecorchojorge@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Quito. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Brivio Borja, A. R., & Fuentes Pérez de Corcho, J. S. (2014). Caracterización general del perfil de los emprendedores de los sectores del comercio y los servicios en Nueva Loja. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 64-73. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El perfil del emprendedor del nororiente ecuatoriano como actor del desarrollo económico local aún es desconocido en sus características por parte de la sociedad y de los sectores público y privado como elementos básicos del fortalecimiento de la zona. La presente investigación tiene como objetivo determinar el perfil del emprendedor para establecer eventos de capacitación que se han de desarrollar para ser competitivos en la región a los que laboran en los sectores comercio y servicios.

#### Palabras clave:

Emprendimiento, asociatividad, desarrollo local, actitud del emprendedor, entrenamiento.

#### ABSTRACT

*The profile of the entrepreneur of northeastern Ecuador acting local economic development is still unknown in their characteristics by the society and the public and private sectors as basic elements of strengthening the area. This research aims to determine the profile of the entrepreneur to establish training events be developed to be competitive in the region to those working in trade and services sectors.*

#### Keywords:

*Entrepreneurship, associations, local development, entrepreneurial attitude, training.*

## INTRODUCCIÓN

Según Nueno (2009), *“el espíritu emprendedor aparece en las circunstancias más adversas. En el momento en que se permite ser empresario, alguien pone en juego la imaginación y el esfuerzo para descubrir una oportunidad y transformarla en un negocio”*.

De acuerdo con Navarro (2012), *“un emprendedor es quien detecta una oportunidad, traduce esta oportunidad en objetivo a alcanzar, planifica una estrategia para lograrlo, organiza acciones para realizarla, motiva a quienes estarán implicados en su ejecución y controla la implementación de la idea en proyecto”*.

Este mismo autor (Navarro, 2012), destaca que *“las causas que conducen al aumento del número de empresas de una economía son complejas y variadas...”*, además dice que *“la creación de empresas está guiada por la existencia de oportunidades de negocio y por la inclinación de la población a crear empresas para aprovechar tales oportunidades...”* Además este autor menciona que *“las personas que piensan la posibilidad de emprender negocios deben orientar sus habilidades para iniciar y tramitar una empresa...”* y finalmente dice que *“entre la población se da una escasez de formación y habilidades necesarias para crear y formalizar empresas, el nivel de empresarialidad podría ser bajo pese a la existencia de oportunidades de negocio”*.

Por su parte, Garzon (2004), afirma que el Ecuador consta entre *“los 15 países con mayor tendencia a iniciar nuevos negocios, gracias a sus fortalezas de sus emprendedores son la juventud y la capacidad de detectar oportunidades del mercado; sus debilidades, la falta de capital y la poca capacitación”*.

Los criterios de los autores citados permiten destacar el importante papel que pueden desempeñar los emprendedores en el desarrollo del Ecuador, país donde cada vez toma mayor importancia el cambio de la matriz productiva, a la vez que se señala la falta de capacitación como una de las dificultades a superar.

En este contexto, es muy importante determinar el perfil del emprendedor, considerando como tal al conjunto de rasgos peculiares que lo caracterizan.

De acuerdo con Garzon (2004) y McClelland (1962), al evaluar el perfil del emprendedor, *“una puntuación alta significa que la pauta de comportamiento se pone en práctica frecuentemente y una puntuación baja significa que la pauta de comportamiento no se suele poner en práctica”*. Gutierrez (2014), que explica el test de McClelland (1962), plantea que la evaluación de las relaciones entre pautas del perfil deseado del emprendedor, debería corresponderse con los siguientes criterios *“fijar metas la puntuación más alta; fijar metas debe estar por encima de persistencia; persistencia debe tener una puntuación similar a búsqueda de oportunidades e iniciativa (distancia máxima 5 puntos); correr riesgos calculados está relacionado con las pautas de*

*autoconfianza e independencia y búsqueda de información; autoconfianza e independencia debe tener una puntuación similar a cumplimiento (distancia máxima 5 puntos)”*.

Dentro del perfil del emprendedor, su formación es de vital importancia, ya que, como destacan Jaramillo, Escobedo, Morales & Ramos (2012), un elemento asociado a la productividad de las actividades productivas y comerciales *“es la capacitación para mejorar habilidades. Por tanto, la motivación para emprender, así como la adquisición de información y conocimiento con la capacitación, son elementos del capital humano, que afectan la capacidad de innovación de las empresas”*.

Para Flor & Castellanos (2011), capacitación es la operalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, a través de la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollo de habilidades y actitudes para la búsqueda de niveles de eficiencia económica y social”. En correspondencia con este criterio, la capacitación es de gran importancia para el desarrollo de las empresas, incluyendo las de comercio y servicio.

Según Valverde (2011), el sector de comercio se dedica a *“la compraventa de mercaderías sin transformación realizadas por empresas y/o establecimientos...”*, mientras el de servicios se corresponde a *“un conjunto de acciones que indagan para responder a necesidades de un cliente o de alguna persona común, estos servicios aunque no se ven están presentes en casi todas las actividades que realiza el ser humano, ellos son los mayores contribuyentes al bienestar de los ciudadanos”*.

En el Ecuador, y en especial en esta zona del nororiente del país, los sectores más prósperos son los de comercio y servicios, los cuales dan vitalidad a la economía del país. Sin embargo, aún no se ha caracterizado el perfil de los emprendedores en estos sectores, lo cual puede contribuir a la conformación de programas de capacitación que contribuyan a una mayor competitividad de sus negocios.

Así, el presente trabajo tiene como objetivo determinar el perfil del emprendedor, a partir de la realización de encuestas de campo en la ciudad de Nueva Loja, para establecer eventos de capacitación que se han de desarrollar contribuyendo a la elevación de la competitividad de los emprendedores que laboran en los sectores comercio y servicios.

## DESARROLLO

Se procedió a la evaluación del perfil de las personas que desarrollan actividades económicas en los sectores comerciales y de servicios en la ciudad de Nueva Loja, y a la elaboración de una propuesta de temas de capacitación tomando en consideración los criterios de los emprendedores y las características de los sectores estudiados.

La investigación se desarrolló en el período de marzo a noviembre del 2011, en el Nororiente Ecuatoriano, en la frontera con Colombia, región de grandes posibilidades en todos los sectores productivos, generadores de empleo, orientados al desarrollo económico local, a través del accionar de emprendedores competitivos, creativos e innovadores.

El método manejado en esta investigación es el explicativo, el cual acude al análisis, síntesis e interpretación de datos, previos a un conocimiento profundo de la fundamentación teórica, contrastada con la enunciación de preguntas directrices. Según Andino (2007), la investigación se identifica por *“el manejo de recolección de información en fuentes primarias, seleccionados, analizados y presentados los resultados coherentes y actualizados”*.

La encuesta se aplicó a 169 emprendedores del sector del comercio y 141 de los servicios, de ambos sexos, seleccionados aleatoriamente, todos de la ciudad de Nueva Loja.

Más del 60 % de los emprendedores encuestados poseen edades que oscilan de 25 a 42 años, observándose además, en las muestras obtenidas, una mayor proporción de jóvenes de menor edad en el sector de los servicios en comparación con los del comercio (Anexo 1), probablemente motivado por el hecho de que las inversiones requeridas para iniciar y mantener un negocio en este último sector se requieren de más recursos y conocimientos, los cuales podrían ser una barrera para los más jóvenes.

Al valorar el nivel educacional de los emprendedores (Anexo 2), se obtuvo que aproximadamente el 30 % de los encuestados estudió, como máximo, nivel primario, lo que constituye una alta proporción. Además, se aprecian tendencias diferentes entre ambos sectores, con mayor proporción de graduados de nivel secundario (de 7° a 12° nivel de escolaridad) y universitario en el sector de comercio, con casi el 80 % de los emprendedores, llegando a poco más del 60 % del total en los servicios. Tal comportamiento puede estar en correspondencia con las diferencias en cuanto a características y exigencias de ambos sectores.

Es importante destacar que en la zona donde se realizó la investigación la mayoría de personas residentes provienen de otras provincias del Ecuador, muchas de las cuales vienen de la zona rural, lo que ha influido en su bajo nivel de escolaridad, debido a la carencia de oportunidades, entre otras razones.

Al valorar el número de emprendimientos realizados por los encuestados, y el tiempo de permanencia activa de los mismos en el mercado, se observa que existe una gran estabilidad en los mismos (Anexos 3 y 4). El 90 % de los encuestados ha tenido de 1 a 3 emprendimientos, y aproximadamente el 90 % de los emprendimientos evaluados en el momento

de la realización de las encuestas poseía más de un año de funcionamiento.

Estos resultados se obtienen a pesar de que el nivel escolar de muchos de los encuestados es bajo, lo que indica que existe un potencial importante de crecimiento si se realizan programas de capacitación que mejoren su actividad.

Otro aspecto a tener en cuenta lo constituye el hecho de que los emprendimientos objeto de investigación se encuentran en una región petrolera, lo que origina la necesidad de que los residentes en la zona generen sus propios empleos, aprovechando la oportunidad de ofrecerle bienes y servicios a los técnicos y empleados del sector petrolero y demás potenciales clientes que se establezcan en la zona.

Los resultados de las encuestas realizadas, en lo que se refiere al perfil de los emprendedores de los sectores de comercio y servicios en la ciudad de Nueva Loja (Anexo 5), no se corresponde con el propuesto por McClelland (1962). Importantes acciones que debe realizar el emprendedor, como fijar metas, buscar información y correr riesgos calculados, han sido relegadas a un segundo plano, lo que no permite un mejor desempeño de los negocios en estos sectores.

De acuerdo con las respuestas ofrecidas por los encuestados, los emprendedores del sector de los servicios son más persuasivos que los del sector de comercio, y también fijan metas, planifican, corren riesgos calculados y cuentan con redes de apoyo en mayor proporción que sus colegas del comercio. La proporción de respuestas afirmativas de los emprendedores de los servicios fue más de un 10 % superior a las recibidas de parte de los dedicados al comercio.

Las actitudes manifestadas por los emprendedores encuestados (Anexo 6) muestran una alta correspondencia para los dos sectores investigados. Como aspectos menos favorables se podrían señalar la menor disposición para recuperarse frente al fracaso, la falta de actualización y de disposición para enfrentar riesgos, en comparación con las demás actitudes que los caracterizan.

En el anexo 4 las actitudes coinciden en los dos sectores como es toma de decisiones, autoconfianza, perseverancia, abre sus propios caminos, es creativo, positivo, tiene iniciativas, independencia, tiene propósitos, sabe que nada es gratis y es entusiasta.

Para determinar las necesidades de capacitación de los emprendedores encuestados se tuvo en cuenta las respuestas ofrecidas por estos durante la investigación (Anexos 7 y 8), y las exigencias de los sectores sometidos a evaluación, por lo que no existe correspondencia plena entre ambos.

Los temas de capacitación propuestos consideran los resultados de las encuestas así como las características y exigencias de los sectores de comercio y de los servicios. La propuesta incluye 11 temas para cada sector, de los cuales siete son comunes para ambos y cuatro específicos para cada uno de ellos. Esta opción permite crear grupos mixtos que reciban inicialmente los temas comunes, agrupándose a continuación en grupos para cada sector con el propósito de completar la capacitación con los restantes temas.

La propuesta temática para el sector del comercio incluye:

- Asociatividad y cadenas productivas.
- Computación básica.
- Emprendimiento.
- Inventarios.
- Marketing.
- Servicio al cliente.
- Ventas.
- Estrategia empresarial.
- Liderazgo.
- Manejo contable.
- Trabajo en equipo.

Por su parte para el sector de los servicios se incluyó:

- Asociatividad y cadenas productivas.
- Computación básica.
- Emprendimiento.
- Inventarios.
- Marketing.
- Servicio al cliente.
- Ventas.
- Administración de personal.
- Finanzas.
- Gestión administrativa.
- Técnicas de negociación.

Para la realización de las actividades de capacitación los facilitadores o docentes deben tener en cuenta las características de los grupos de emprendedores, utilizando además métodos activos en los cuales se aproveche la experiencia de cada participante como punto de partida para desarrollar la

formación, perfeccionando los conocimientos y habilidades de los participantes.

## CONCLUSIONES

La evaluación de las características de los emprendedores de comercio y servicios en la ciudad Nueva Loja, en el nororiente de Ecuador, refleja un alto porcentaje de ellos con bajo nivel educacional, que puede incidir negativamente en el desempeño alcanzado en sus negocios. A pesar de esta circunstancia han conseguido estabilidad en sus emprendimientos, lo que podría mejorar aún más con una adecuada capacitación.

A partir del perfil y las necesidades de capacitación manifestadas por los emprendedores, y de las características de los sectores investigados, se proponen temas de capacitación que se consideran pertinentes para las características locales de la región investigada. Esta propuesta permite su ejecución tanto en grupos independientes por sectores como desarrollando inicialmente los módulos comunes para después formar grupos para concluir independientemente los sectores de comercio y servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andino, P. (2007). *El Proyecto de Grado*. Quito: PH Ediciones.
- Díaz Pérez, M., & Lugo González, L. (2003). El espíritu emprendedor. Una experiencia aplicada en la empresa. *Revista Cubana de Psicología*, Vol. 20. No. 3. 222-237.
- Flor, G., & Castellanos, O. (2011). Evaluación del impacto de la formación y capacitación profesional. Quito: Ecuador F:B:T. Cia Ltda.
- Garzon, M. D. (2004). Las pautas del comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores. *Periferica*, 16.
- Gutierrez, J.J. (2014). *Pautas de comportamiento emprendedor*. Buenos Aires: Mundos en tierra de emprendedores.
- Jaramillo Villanueva, J., Escobedo Garrido, J., Morales Jiménez, J., & Ramos Castro, J. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8.(1.), pp. 44-57.
- McClelland, D. (1962). *Autodiagnostico del perfil emprendedor*. New York: Free Press.
- Navarro, R. (2012). Factores condicionantes de la actividad emprendedora. *Facultad de Psicología*, 8.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Rovayo Vera, G. (2010). Los Tres Desafíos del Emprendedor Ecuatoriano: Capital, Capacitación, Confianza. Revista *Emprende*, pp. 1-3.

Senplades. (2009). Plan Nacional para el buen vivir 2009-2013. Quito: Mariscal .

Valverde , M. (2011). Manual para determinación de actividades económicas principal y secundaria de la empresa. Quito: INEC.

**ANEXOS**

A.1. Caracterización por edad y sexo de los emprendedores de los sectores de comercio y servicios, encuestados en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.

*Sector Comercio*

Edades	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Menos de 18	3	3,80	2	2,22	5	2,96
19 A 24	5	6,33	3	3,33	8	4,73
25 A 30	14	17,72	30	33,33	44	26,04
31 A 36	14	17,72	24	26,67	38	22,49
37 A 42	17	21,52	18	20,00	35	20,71
43 A 48	11	13,92	5	5,56	16	9,47
49 A 52	7	8,86	1	1,11	8	4,73
53 A 58	4	5,06	5	5,56	9	5,33
Más de 59	4	5,06	2	2,22	6	3,55
Total	79	100,00	90	100,00	169	100,00

Fuente: Elaboración propia.

*Sector Servicios*

Edades	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Menos de 18	1	1,27	2	3,23	3	2,13
19 A 24	8	10,13	10	16,13	18	12,77
25 A 30	19	24,05	14	22,58	33	23,40
31 A 36	16	20,25	11	17,74	27	19,15
37 A 42	19	24,05	11	17,74	30	21,28
43 A 48	13	16,46	4	6,45	17	12,06
49 A 52	3	3,80	6	9,68	9	6,38
53 A 58	0	0,00	4	6,45	4	2,84
Más de 59	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	79	100,00	62	100,00	141	100,00

Fuente: Elaboración propia.

*Sectores Comercio y Servicios (totales)*

Edades	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Menos de 18	4	2,53	4	2,63	8	2,58
19 A 24	13	8,23	13	8,55	26	8,39
25 A 30	33	20,89	44	28,95	77	24,84
31 A 36	30	18,99	35	23,03	65	20,97

Edades	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
37 A 42	36	22,78	29	19,08	65	20,97
43 A 48	24	15,19	9	5,92	33	10,65
49 A 52	10	6,33	7	4,61	17	5,48
53 A 58	4	2,53	9	5,92	13	4,19
Más de 59	4	2,53	2	1,32	6	1,94
Total	158	100,00	152	100,00	310	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A.2 Nivel educacional de los emprendedores de los sectores de comercio y servicios, encuestados en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.

Nivel educacional	Sector Comercio		Sector Servicios		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Ninguna	8	4,73	10	7,09	18	5,81
Primaria	30	17,75	42	29,79	72	23,23
Secundaria	97	57,40	55	39,01	152	49,03
Universidad	34	20,12	34	24,11	68	21,94
Totales	169	100,00	141	100,00	310	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A.3 Cantidad de emprendimientos realizados por los encuestados de los sectores de comercio y servicios, en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.

Cantidad de emprendimientos	Sector Comercio		Sector Servicios		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1 a 3	150	88,76	130	92,20	280	90,32
4 a 7	14	8,28	7	4,96	21	6,77
8 a 10	4	2,37	4	2,84	8	2,58
Más de 10 años	1	0,59	0	0,00	1	0,32
Totales	169	100,00	141	100,00	310	100,00

Fuente: Elaboración propia.

A.4 Tiempo de permanencia activa (operación) de los negocios gestionados por los emprendedores de los sectores de comercio y servicios, encuestados en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.

Tiempo de operación	Sector Comercio		Sector Servicios		Totales	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Menos de 1 año	18	10,65	17	12,06	35	11,29
1 a 3	64	37,87	78	55,32	142	45,81
4 a 10	64	37,87	30	21,28	94	30,32
Más de 10	23	13,61	16	11,35	39	12,58
Totales	169	100,00	141	100,00	310	100,00

Fuente: Elaboración propia.

*A.5 Perfil del emprendedor, según los resultados de las encuestas realizadas a emprendedores de los sectores de comercio y servicios, en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.*

Perfil del emprendedor	Comercio				Servicios			
	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%
Es persistente (2)	167	98,82	2	1,18	138	97,87	3	2,13
Cumplimiento	164	97,04	5	2,96	141	100,00	0	0,00
Busca oportunidades (3)	159	94,08	10	5,92	141	100,00	0	0,00
Exige eficiencia y calidad	158	93,49	11	6,51	134	95,04	7	4,96
Autoconfianza e independencia (5)	150	88,76	19	11,24	127	90,07	14	9,93
Es persuasivo	140	82,84	29	17,16	135	95,74	6	4,26
Fija metas (1)	140	82,84	29	17,16	133	94,33	8	5,67
Busca información (6)	140	82,84	29	17,16	126	89,36	15	10,64
Planifica	129	76,33	40	23,67	134	95,04	7	4,96
Correr riesgos calculados (4)	111	65,68	58	34,32	113	80,14	28	19,86
Cuenta con redes de apoyo	110	65,09	59	34,91	104	73,76	37	26,24

*Fuente: Elaboración propia.*

*A.6 Actitudes de los emprendedores de comercio y servicios en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.*

Características-actitudes	Comercio				Servicios			
	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%
Toma decisiones	163	96,45	6	3,55	133	94,33	8	5,67
Autoconfianza	162	95,86	7	4,14	137	97,16	4	2,84
Perseverancia	160	94,67	9	5,33	139	98,58	2	1,42
Abre sus propios caminos	160	94,67	9	5,33	134	95,04	7	4,96
Es creativo	159	94,08	10	5,92	133	94,33	8	5,67
Es positivo	158	93,49	11	6,51	140	99,29	1	0,71
Iniciativa	155	91,72	14	8,28	139	98,58	2	1,42
Independencia	155	91,72	14	8,28	131	92,91	10	7,09
Tener propósitos	154	91,12	15	8,88	137	97,16	4	2,84
Saber que nada es gratis	153	90,53	16	9,47	137	97,16	4	2,84
Es entusiasta	153	90,53	16	9,47	134	95,04	7	4,96
Se recupera frente al fracaso	151	89,35	18	10,65	122	86,52	19	13,48
Es dinámico	150	88,76	19	11,24	126	89,36	15	10,64
Es flexible	150	88,76	19	11,24	122	86,52	19	13,48
Inconformidad	136	80,47	30	17,75	103	73,05	38	26,95
Se actualiza permanentemente	132	78,11	37	21,89	118	83,69	23	16,31
Confronta miedos	127	75,15	42	24,85	126	89,36	15	10,64
Riesgo	120	71,01	49	28,99	126	89,36	15	10,64
Encaja golpes	116	68,64	53	31,36	104	73,76	37	26,24

*Fuente: Elaboración propia.*

*A.7 Necesidades de capacitación para emprendedores del sector comercio, encuestados en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.*

Necesidad	Alta		Media		Baja	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Emprendimiento	118	69,82	50	29,59	1	0,59
Calidad total	108	63,91	52	30,77	9	5,33
Servicio al cliente	108	63,91	43	25,44	18	10,65
Gestión administrativa	106	62,72	50	29,59	13	7,69
Inventarios	105	62,13	50	29,59	14	8,28
Trabajo en equipo	104	61,54	48	28,40	17	10,06
Administración de personal	103	60,95	55	32,54	11	6,51
Ventas	103	60,95	48	28,40	18	10,65
Finanzas	101	59,76	47	27,81	21	12,43
Manejo contable	100	59,17	58	34,32	11	6,51
Marketing	100	59,17	55	32,54	14	8,28
Diseño de proyectos	100	59,17	54	31,95	15	8,88
Técnicas de negociación	100	59,17	48	28,40	21	12,43
Imagen corporativa	99	58,58	59	34,91	11	6,51
Creación de empresas	97	57,40	55	32,54	17	10,06
Estrategia empresarial	95	56,21	60	35,50	14	8,28
Obtención de recursos	95	56,21	57	33,73	17	10,06
Asociatividad y cadenas productivas	94	55,62	65	38,46	10	5,92
Planificación estratégica	93	55,03	58	34,32	18	10,65
Idioma extranjero	93	55,03	55	32,54	21	12,43
Computación básica	90	53,25	59	34,91	20	11,83
Liderazgo	90	53,25	59	34,91	20	11,83
Plan de negocios	90	53,25	58	34,32	20	11,83

Fuente: *Elaboración propia.**A.8 Necesidades de capacitación para emprendedores del sector servicios, encuestados en la ciudad de Nueva Loja, Ecuador.*

Necesidad	Alta		Media		Baja	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Manejo contable	106	75,18	25	17,73	10	7,09
Servicio al cliente	94	66,67	26	18,44	21	14,89
Administración de personal	92	65,25	38	26,95	11	7,80
Trabajo en equipo	92	65,25	27	19,15	22	15,60
Ventas	89	63,12	28	19,86	24	17,02
Liderazgo	88	62,41	42	29,79	11	7,80
Calidad total	84	59,57	40	28,37	17	12,06
Técnicas de negociación	84	59,57	34	24,11	23	16,31

Necesidad	Alta		Media		Baja	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Emprendimiento	82	58,16	43	30,50	16	11,35
Marketing	69	48,94	61	43,26	11	7,80
Planificación estratégica	69	48,94	52	36,88	20	14,18
Finanzas	69	48,94	51	36,17	21	14,89
Imagen corporativa	68	48,23	53	37,59	20	14,18
Gestión administrativa	67	47,52	54	38,30	20	14,18
Idioma extranjero	66	46,81	43	30,50	32	22,70
Estrategia empresarial	65	46,10	54	38,30	22	15,60
Asociatividad y cadenas productivas	65	46,10	51	36,17	25	17,73
Computación básica	64	45,39	56	39,72	21	14,89
Plan de negocios	62	43,97	58	41,13	21	14,89
Obtención de recursos	61	43,26	60	42,55	20	14,18
Diseño de proyectos	61	43,26	42	29,79	38	26,95
Inventarios	57	40,43	64	45,39	20	14,18
Creación de empresas	52	36,88	52	36,88	37	26,24

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 9

## LA PRÁCTICA PREPROFESIONAL EN LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

### PRE-VOCATIONAL PRACTICE IN THE CAREER OF SCIENCE OF EDUCATION OF THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR

MSc. Virginia Jacqueline Sánchez Andrade<sup>1</sup>

E-mail: [vsanchez@umet.edu.ec](mailto:vsanchez@umet.edu.ec)

Dra. C. María Magdalena López Rodríguez del Rey<sup>2</sup>

E-mail: [mlopez@umet.edu.ec](mailto:mlopez@umet.edu.ec)

Dra. C. Mireya Baute Rosales<sup>2</sup>

E-mail: [mbaute@umet.edu.ec](mailto:mbaute@umet.edu.ec)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Matriz Guayaquil. República del Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Sánchez Andrade, V. J., López Rodríguez del Rey, M. M., & Baute Rosales, M. (2014). La práctica preprofesional en la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 74-79. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

Dentro de la formación universitaria, la Práctica Pre profesional ha sido concebida como requisito para la titulación. La valoración de los resultados de esta en la Carrera Ciencias de la Educación en la Universidad Metropolitana, permitió evidenciar la necesidad de elaborar una concepción curricular centrada en el desarrollo de las competencias del profesional las que pueden ser monitoreadas por el docente universitario, y analizadas en conjunto como parte de la contribución que desde la universidad debe hacerse al mejoramiento de la calidad de la labor áulica de los docentes en formación. Se justifica así que en este trabajo se declaren las ideas que fundamentan la posición asumida, se explique el diseño que se propone y se analicen los primeros resultados de una experiencia que sin duda dejará su impacto en el diseño y desarrollo curricular de la carrera, pero sobre todo, en el desempeño de los docentes que se forman en esta institución.

#### Palabras clave:

Práctica pre profesional, competencias, formación docente, estudiante.

#### ABSTRACT

*Within the university education, the Pre professional practice has been conceived as a requirement for the degree. The assessment of the results of this in the career education sciences at the Universidad Metropolitana, allowed to demonstrate the need to develop a curricular concept focused on the development of the competences of the professional who can be monitored by the faculty, and analyzed together as part of the contribution that can be made from the university to the improvement of the quality of the classroom work of teachers in training. In this work are declared the ideas that underlie the assumed position, design that aims to explain and analyze the first results of an experience that undoubtedly will leave its impact on the design and curriculum development of the race but on another in the performance of the teachers who are formed in this institution is justified.*

#### Keywords:

Pre Professional Practice, skills, teacher training, student.

## INTRODUCCIÓN

Asumir el carácter formativo y orientador de la práctica en la formación de los licenciados en Ciencias de la Educación del Ecuador, exige potenciar el desarrollo de la personalidad del estudiante en correspondencia con las exigencias del perfil profesional y los posibles contextos de desempeño. Esta idea se explica a partir de la manera en que se resuelven las contradicciones existentes entre el conocimiento empírico que poseen de la actividad profesional y el conocimiento de las funciones y tareas de desempeño según el nivel de desarrollo de las competencias generales y específicas que han alcanzado los estudiantes/profesores.

Supone además utilizar como referente la propia realidad educativa y trabajar por lograr la independencia cognoscitiva, la apropiación de todos los recursos potenciadores del autodesarrollo que contribuyan a comprender que su acción transformadora es creada y recreada por ellos mismos desde las situaciones docentes que enfrenta, sólo o junto a sus compañeros de curso o del ejercicio.

En este interés, el colectivo académico de la carrera educación ha considerado la manera de aprovechar las experiencias latinoamericanas, en particular la cubana, en el diseño de la práctica concebida como asignatura del currículo y como espacio formativo en el que el estudiante deberá cumplimentar hasta 400 horas con actividades dirigidas a vincular los aprendizajes académicos en el ejercicio de la actividad profesional docente.

La concepción curricular construida en la Universidad Metropolitana del Ecuador a partir de la sistematización y la configuración de las posiciones, ideas y concepciones adoptadas por los docentes en el marco del régimen académico que se ha implementado en la Educación Superior del país, permiten develar la posibilidad de que mediante la práctica se contribuya a dar respuesta científica y creativa a los problemas de la realidad educativa y potenciar el desarrollo de las competencias.

## DESARROLLO

Para elaborar la propuesta se asumieron dos procesos esenciales: el estudio de las posturas teóricas que servirían de base a la toma de decisiones y análisis y reflexión de los problemas que evidencian falencias en el ejercicio de la profesión en las escuelas.

Desde el primer referente se coincidió que la complejidad de la formación práctica de los docentes es un tema que ocupa a profesionales e investigadores de las universidades que los forman. Congresos, eventos publicaciones, confirman que las prácticas, previas al ejercicio y durante el ejercicio son portadoras del aprendizaje formativos esenciales, para un desempeño

docente profesional, con independencia de los niveles de desarrollo que estos tengan (Tallaferro, 2006; Zeichner, 1993).

En principio, se asume que las prácticas como parte del currículo universitario, aparecen integradas a los conocimientos académicos, investigativos y sociopolíticos, que marcan todo sistema de formación, sobre todo, si lo que se privilegia es una perspectiva formativa del profesorado, en correspondencia con el rol social actual, que cada vez más se le asigna a la educación.

Tal propósito puede lograrse desde la deliberación, la crítica y las propuestas pero también requiere la existencia de un apoyo político y administrativo que garanticen las estrategias y medios que permitan crear las condiciones requeridas lo que se ha denominado autonomía profesional (Gimeno & Pérez, 1993).

En principio es necesario entender que las funciones de las prácticas pueden ser diversas pero resultan significativas en cuanto a las posibilidades que posee para apropiarse del conocimiento de la realidad educativa, el perfeccionamiento de la actitud docente, el desarrollo de actitudes y valores que configuren un estilo en el futuro profesor.

Las prácticas en la formación docente propician la Integración de la teoría con la práctica, lo que implica aplicar los conocimientos adquiridos y extraer de la experiencia las consideraciones teóricas lo que proporciona una oportunidad para acceder al ejercicio profesional desde el ensayo e interpretación de los códigos y procedimientos que configuran la identidad cultural del profesional. Es en este marco en el que los futuros profesionales, consolidan sus percepciones, motivaciones e interés por la profesión, y establecen los compromisos con la innovación y mejora de la realidad escolar.

Sin embargo, lo que explica su precisión en este sentido es la manera de concebir las operaciones concretas a realizar por los estudiantes en los períodos o etapas que se vinculan a la actividad de enseñanza integrando un conjunto de tareas específicas que realizan en la escuela o en su entorno, en un esfuerzo por superar la repetitividad de tareas, y promover la socialización, el diseño curricular y la investigación. Es así como se describe en el nuevo Régimen Académico. (Reglamento del Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, 2013).

Esta posición curricular necesita ciertas precisiones básicas:

Por un lado el diseño y desarrollo del currículo; una tarea esencial para el período de prácticas donde el estudiante en condiciones de desempeño profesional se enfrentará a la difícil pero liberadora tarea de desarrollar, controlar y evaluar el currículo en el proceso pedagógico (Stenhose, 1984; López Quintero, 2004).

Por otro lado, al concebir la práctica como proceso o proyecto formativo deberá cumplimentar determinados requisitos; uno de ellos apuesta a la visión globalizadora que estas deben tener, pues al realizarse en el contexto educativo se convierten en un escenario favorable, para que el estudiante se enfrente a la realidad educativa logrando identificar sus características problemáticas y dar solución a tareas complejas que exigen del dominio de contenido profesional procedente de varias asignaturas. Por tanto, reclama darle solución a las tareas planteadas desde un enfoque interdisciplinar.

Al margen de cualquier posición es necesario reconocer el predominio del enfoque reflexivo y crítico que sustenta el ejercicio de la práctica docente como un espacio de formación profesional. Esta concepción permite que el estudiante desde su propio proceso de socialización hacia la profesión se familiarice y desarrolle los modos de actuación profesional que demanda el perfil un docente según su encargo social.

Las prácticas de formación docente así concebidas en y desde la escuela, incorpora al estudiante al cumplimiento de tareas de carácter profesional de una forma gradual bajo la asesoría y supervisión de un docente de la carrera al presentarlo como una alternativa posible y de éxito para ese empeño.

Esta postura defiende un carácter integrador, que reclama una perspectiva interdisciplinaria, en la que se conjugan las influencias propias de las asignaturas, disciplinas y áreas del conocimiento que configuran los planes y programas de estudio alrededor de objetivos de formativos en correspondencia con los problemas y las demandas de la enseñanza y del contexto social.

Estas aspiraciones se materializan en la participación activa de los estudiantes en condiciones reales de desempeño, que permiten la interacción en el ambiente y características del aula, la escuela y la comunidad educativa en general, mediante la realización de acciones formativas que pueden manifestarse por la observación participante, la investigación a través de tareas, la sistematización de la práctica que incluye la responsabilidad de un grupo.

En este marco, el diseño curricular de prácticas, debe materializarse en la elaboración de una propuesta curricular, sobre la base de un conjunto de actividades y tareas que deberán efectuar los estudiantes en las escuelas; estas deberán responder a: la adquisición de una adecuada formación cultural de carácter humanista y de una orientación filosófica y política acorde con nuestro modelo social; integrarlas funciones esenciales de las prácticas en función de potenciar el desarrollo de capacidades de reflexión crítica sobre la práctica, y la adquisición de compromisos como "intelectuales transformadores" de la realidad del aula, la escuela y el contexto social.

Los programas de formación docente en Ecuador, le atribuyen un valor importante al desarrollo de las competencias profesionales por lo cual se le confiere a la práctica pre profesional la función de *promover y desarrollar un compromiso ético profesional con la actividad educativa*.

Se suscribe que el estudiante durante los períodos de su práctica deberá propiciar el desarrollo del pensamiento científico como base para explicar, comprender y transformar la realidad escolar; luego de lo que se trata es que la formación del profesional contribuya a fomentar la implicación y responsabilidad con la gestión, socialización de los resultados de sus reflexiones –positivos y negativos- como una forma de cumplimentar sus compromisos con la producción, generalización, transformación y desarrollo de las ciencias que avalan o sustentan la actuación de los profesionales de la actividad pedagógica, considerándose un verdadero cambio de visión en la matriz productiva.

En un segundo momento se procedió al análisis de los informes de calidad educacional en el Guayas y a nivel nacional, la recopilación de información en actividades de seguimiento al graduado, conversatorios con los estudiantes en formación y las observaciones a las actividades prácticas.

Los informes y la sistematización de las críticas a los procesos de evaluación docente anuncian la necesidad de mejorar su formación; en tanto, es significativo el número de docentes sin tercer nivel.

Se evidenció además debilidades en la preparación para enfrentar las tareas asignadas como docente en los diferentes niveles educativos.

Así el estudio del seguimiento al graduado y a las visitas a la práctica han develado que los docentes en ejercicio presentan falencias en el cumplimiento de las funciones esenciales de la actividad profesional: el diagnóstico y caracterización de los estudiantes, la dirección del proceso sobre todo en lo que ha planificado y en el control de los aprendizajes revelan una débil formación didáctica y pedagógica que limita las posibilidades de una oferta educativa de calidad integral.

Se identificó además un desconocimiento de la didáctica especial, un limitado nivel de utilización de los componentes didácticos generales y específicos de las materias que se declaran en el currículo lo cual restringe su gestión para concebir la actividad de enseñanza aprendizaje en Lengua y Literatura, Ciencias Sociales, Matemática y Ciencias Naturales. Es recurrente que se guíen por los documentos del Ministerio lo cual, si bien los guía en su labor, constituyen un referente para su actuación pero limita las posibilidades de innovación y adaptación curricular.

En el proceso de indagación se contrastó, además que el conocimiento empírico que caracteriza la labor del docente que estudia en nuestra universidad. Se constató que no logran fundamentar sus decisiones didáctica y falta orientación hacia la significación y sentido de las actividades escolares en función de una oferta integral que sea capaz de articular la influencia formal e informal como una concepción global responsabilidad de la escuela.

Esta posición llevó a un análisis de los problemas profesionales y se definieron los saberes que debían ser reordenados, reorganizados en el currículo de la carrera para satisfacer de manera más directa y concreta el desarrollo de las competencias. En el proceso se asumieron, los referentes disciplinares que resultan regularidades en el proceso de formación de un docente y se identificaron aquellos que complementan la preparación para el desempeño.

De ahí parte la propuesta del nuevo diseño de la carrera en donde se funden los requerimientos desde las competencias, la realidad nacional con el quehacer según los fundamentos universitarios de Investigación y Vinculación para la Docencia Transformadora.

La nueva malla que se propone parte desde la concepción del desarrollo de la comunicación desde la oralidad hasta la digital. La concepción de la investigación desde los aspectos metodológicos para el autoaprendizaje y luego para el tratamiento de la titulación.

Los factores sociales están planteados como fundamentos necesarios en el diseño del trabajo áulico, los cuales forman parte del desarrollo motor, psicológico y cultural sin las cuales no se producen los aprendizajes; o detectar a estudiantes con capacidades especiales para la inclusión educativa y no solo para el cumplimiento de las políticas estatales si no como actitud de cambio ante una responsabilidad social.

Una de las debilidades observadas dentro del proceso educativo es el conocimiento de las asignaturas básicas de la educación escolar, por lo que es evidente la necesidad del estudio de las mismas previo al tratamiento de las didácticas; asimismo es notoria la problemática existente en el momento de la evaluación, que según el nuevo currículo es por destrezas con criterio de desempeño.

Las competencias del docente se ponen de manifiesto en su quehacer laboral, esto corrobora la propuesta que desde la Carrera Ciencias de la Educación se ha diseñado, poniendo como eje fundamental la Práctica Pre profesional como el fin último a la que todas las asignaturas aporten.

Ante esta situación y más allá de una intención conceptual en la carrera de Ciencias del Educación en la Universidad Metropolitana del Ecuador se concibió la necesidad de

elaborar una concepción curricular de la práctica que se convierte en la base para la toma de decisiones. En este caso se asumió que la práctica parte desde la diversificación de la situación formativa en que se encuentre el estudiante, pues esta se relaciona con un conjunto de acciones concretas, que garantizan la formación de conocimientos, intereses, hábitos, habilidades y capacidades más complejas que conforman las competencias propias de la actividad profesional.

Luego, se concibe como tareas que se desarrollan de manera consecutiva y se dirige al cumplimiento de las acciones y operaciones propias de la actividad laboral pero en relación con las condiciones del contexto seleccionado como escenario formativo.

De acuerdo con esta posición, por la naturaleza las prácticas del proceso y las características de los estudiantes, se sugiere adoptar tres modalidades:

- a. *La práctica pre profesional* en la que se incluyen los estudiantes que no poseen experiencia o vínculo con la actividad profesional y se inician en el proceso formativo.
- b. *La práctica profesional*: se relaciona con la asignatura curricular en la que de manera reflexiva se implica al estudiante en el estudio y transformación de la práctica: incluye tanto la asignatura como la transversalidad de actividades a lo largo de la carrera.
- c. *Práctica profesionalizante* (profesionalizadoras) que se identifica con la oportunidad que se le ofrece al estudiante que posee vinculo y experiencia en la actividad profesional diversificar, ampliar y complementar la preparación que posee. Se incluyen a los estudiantes que desde su perfil han ingresado a una carrera que los especializa en un campo de ese perfil (Gerencia educativa que ingresan en Licenciado en Educación).

En cualquier caso, al considerar la Práctica el eje de articulación del currículo, este proceso contribuirá a la conformación gradual de sus criterios y puntos de vista acerca de la cultura escolar y su papel en el desarrollo socioprofesional en el que ya está incluido al elegir la carrera: sus competencias más lo científico técnico y cultural- en correspondencia con el nivel educativo en que se desempeña. Es decir, posee un carácter proactivo hacia la investigación y transformador en la práctica educativa.

La determinación de los objetivos y contenidos que conformen las asignaturas de esta disciplina, estará mediatizada por la interpretación socio-profesional de la realidad educativa- tanto implícita como explícita- y la orientación prospectiva de ésta en el marco del perfeccionamiento continuo del sistema educativo.

En este interés, es preciso que la práctica de vea la posibilidad del profesional de dar respuesta científica y creativa a los problemas de la realidad educativa. Esta aspiración se da cuando, los programas no solo sistematizarán los contenidos acerca de la investigación educacional sino que además promueva y desarrolle un compromiso ético profesional con el desarrollo de las Ciencias Pedagógicas y de la Educación.

Se suscribe aquí la idea del profesor/investigador de su práctica y de la relevancia del pensamiento científico como base para explicar, comprender y transformar la realidad escolar en que se desarrolla la práctica; luego de lo que se trata es que la formación del profesional contribuya a fomentar la implicación y responsabilidad con la gestión, socialización de los resultados de sus reflexiones –positivas y negativos- como una forma de cumplir sus compromisos con la producción, generalización, transformación y desarrollo de las ciencias que avalan o sustentan la actuación de los profesionales de la actividad pedagógica.

Al asumir estas condiciones, se legitima el carácter sistemático e integrador para favorecer un aprendizaje con sentido profesional. Lo integrador de este proceso supera el vínculo académico, investigativo y laboral, para insertar la práctica como espacio formativo que permite la elaboración y reelaboración del sistema referencial de valores que caracterizan los modos de actuación.

En este sentido y al ser un proceso sustantivo, la práctica en su diseño y ejecución requiere tiempos de coordinación y una dirección que asegure el seguimiento a las actividades de práctica; que asesore a todos los implicados; guíe el proceso de la selección de los tutores de la carrera y de los centros de práctica; elabore los programas y cronogramas de actividades de la práctica en conjunto con el cuerpo docente; ofrezca acompañamientos a los directivos de las instituciones y rinda informes de los resultados de la Práctica en las reuniones de carrera.

En este marco se considera identificar a un docente que coordine las prácticas pre profesionales al cual se le encarga establecer procesos que se convierten en tareas de sus funciones: desde la etapa previa establecerá vínculos con el plantel para la firma del convenio de colaboración, preparación de materiales, charlas, planificación de eventos, clases demostrativas, orientaciones y evaluaciones para reconocer el avance en el desarrollo de las competencias de los estudiantes para la retroalimentación respectiva. De esta manera se podrá establecer la documentación que de manera oficial debe elaborar el directivo responsable del centro de práctica para acreditar el trabajo realizado por el estudiante, garantizando la transparencia del proceso.

La Universidad Metropolitana tiene estudiantes que ya cumplen las funciones como docente y ese es su campo laboral,

por lo que el tratamiento o requerimiento se sugiere sean diferenciados, siendo evidencias de su práctica los informes de visita a los centros, informes de los directores, certificación del cumplimiento de las horas y actividades emitidas por la directores de centros de prácticas, el portafolio de los estudiantes, actas, planificaciones y otros.

Los informes de autoevaluación y validación curricular llevados a cabo en los diferentes períodos sirvieron como retroalimentación de las competencias, incluyendo además el plan de actividades de la práctica, guiado de manera que permita desarrollar un ejercicio reflexivo de cómo son y estimular la toma de conciencia al cambio.

En este propósito se le orientó a las estudiantes actividades asociadas al análisis crítico del currículo, la elaboración de planificación micro curricular y la sistematización de sus prácticas en memorias escritas o grabaciones que después eran socializadas y analizadas en grupos, definiendo al calor de los debates y propuestas, los aspectos que debían ser modificados tanto en el diseño como en el desarrollo de las actividades áulicas.

Esta metodología que propicia encuentros reflexivos favorece el desarrollo de las competencias específicas del diseño y dirección de procesos áulicos, demostrando de esta manera que la práctica es el eje de articulación de las actividades curriculares desde el primer semestre de la carrera.

Las reflexiones con los estudiantes confirmaron la necesidad de ampliar los espacios de aprendizaje activo para el saber hacer pedagógico y didáctico. Se valoró la necesidad de innovar, y de potenciar el pensamiento creativo lo cual favorece el encuentro con experiencias entre docentes que comparten intereses y que trabajan por objetivos comunes: formarse con excelencia para lograr la calidad educativa.

## CONCLUSIONES

Sin duda los aspectos aquí abordados permiten precisar tres aspectos claves:

En principio la práctica profesional en el currículo de formación docente posee un valor formativo insoslayable que asegurará el logro de los objetivos en la medida que se dirijan con intencionalidad al desarrollo de competencias.

Para asumir el enfoque en la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Metropolitana del Ecuador se precisa atender las condiciones de sus estudiantes en la cual, sin abandonar la lógica formativa de estas actividades curriculares, se deberá defender la articulación de las funciones académicas de este proceso y los niveles de desarrollo de cada grupo de estudiantes.

La elaboración de la concepción curricular coincide en esta propuesta que: los objetivos se deben orientar al desarrollo de las competencias, se sustenta en contenidos interdisciplinarios pero en los que la teoría científica y las proyecciones del sistema educativo resultan esenciales tanto como contenido académico, investigativo, como de implicación práctica.

Luego, la temporalización de ajuste a la diversidad, secuenciación, contextualización serán en este caso referentes básicos para diseñar la práctica en la carrera. Por tanto la apertura a esta nueva visión, implica proceder al rediseño de la práctica con un enfoque cada vez más práctico en el que se aprenda a ser y hacer desde la confrontación entre el saber teórico y las vivencias formativas allí gestadas.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Gimeno, J., & Pérez, A. (1993). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Edit. Morata. Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/jornadas/22/biblio/22GIMENO-SACRISTAN-Cap-3-Jose-PEREZ-GOMEZ-Angel-.pdf>
- López Quintero, S. N. (2004). *Teorías y Diseños Curriculares*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó, Facultad de Educación.
- República del Ecuador. CES. (2013). *Reglamento del Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior*. Recuperado de <http://ecuadoruniversitario.com/tag/regimen-academico/>
- Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del Currículum*. Madrid: Morata.
- Tallaferro, D. (2006). La formación para la práctica reflexiva en las prácticas profesionales docentes. *Revista Scielo*. V.10. Recuperado de [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?pid=S1316-49102006000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?pid=S1316-49102006000200009&script=sci_arttext)
- Zeichner, K. (1993). El maestro como profesional reflexivo. *Cuadernos de Pedagogía*, nº 220, Diciembre; pp. 44-49.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 10

## EL EXAMEN DE GRADO, PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

### THE EXAMINATION OF GRADE, METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT CAREER AT THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR

Dr. C. Ángel Rafael Pérez Bello<sup>1</sup>

E-mail: [aperez@umet.edu.ec](mailto:aperez@umet.edu.ec)

MSc. Ana Vanesa Maldonado<sup>1</sup>

E-mail: [amaldonado@umet.edu.ec](mailto:amaldonado@umet.edu.ec)

MSc. Maydel Pérez Mompíe<sup>2</sup>

E-mail: [idaroxana@grannet.grm.sld.cu](mailto:idaroxana@grannet.grm.sld.cu)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad de las Ciencias Médicas "Celia Sánchez Manduley". Granma. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Pérez Bello, A. R., Maldonado, A. V., & Pérez Mompíe, M. (2014). El examen de grado, propuesta metodológica para la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 80-89. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

## RESUMEN

El artículo presenta las consideraciones sobre la Didáctica del examen de grado complejo como forma de titulación en las carreras universitarias en Ecuador. Se muestra la propuesta metodológica para su diseño y aplicación en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en la Universidad Metropolitana, la cual consta de dos componentes mediante los que se realiza el examen complejo. En el primero, se realizarán, talleres en los que los estudiantes demostrarán el dominio de los ejes integradores de la carrera, lo cual es un momento de definición teórica y práctica en el que deberán cumplir un objetivo de integración que se les plantea, lo cual supone la consolidación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores creados, lo que deberán ir realizando de forma gradual e incremental a lo largo de los cinco talleres previstos.

#### Palabras clave:

Examen de grado, examen complejo, Educación Superior, didáctica, pedagogía.

#### ABSTRACT

*The paper presents the considerations on the Didactic of the examination of grade following a complex character, as a way of titling in the university careers in Ecuador. The methodological proposal of the design and application of this examination in the career of Entrepreneurial Management at the Metropolitan University is presented. The proposal consists of two components, the first one consists of workshops in which the students demonstrate the domain of the integrator axes of the career that means a moment of theoretical and practical definitions. At his moment, the students must meet an objective of integration, which means the consolidation and development of the knowledge, skills and values created, what should to do on gradual and incremental basis over five workshops planned.*

#### Keywords:

*Prospective, distribution relationships, distribution according to work, local development, residents and proposals.*

## INTRODUCCIÓN

El proceso de perfeccionamiento del diseño curricular de las diferentes carreras en El Ecuador y en la UMET, en particular, transita por diferentes etapas que han incluido el perfeccionamiento de los programas de las diferentes asignaturas, *Syllabus*, de los métodos de Enseñanza y la tipología de las clases y la innovación en la aplicación de medios de enseñanza entre los cuales, la aplicación de las TICs, permite muchas más opciones. Una etapa de ese perfeccionamiento, acorde con el Reglamento de Régimen Académico aprobado, es el perfeccionamiento y diversificación de los tipos de evaluación. Este perfeccionamiento ha permitido la introducción del Examen de Grado, como tipo de trabajo de titulación, el que en este caso se exige que sea de tipo Complexivo.

La evaluación, como parte fundamental y último eslabón de la cadena de elementos que son objeto de transformación en la educación superior ecuatoriana, permitirá la retroalimentación sobre los efectos de las acciones que son realizadas en el proceso de aplicación del nuevo currículo, lo que sirve para rectificar aquellas cuestiones que deben ser modificadas dentro de los elementos del proceso de las diferentes carreras en cada universidad y permite en cada una de las graduaciones hacer un análisis de los resultados que se van obteniendo con el currículo perfeccionado, lo que se realiza en cada año o graduación y como parte del seguimiento continuo de los resultados obtenidos por los graduados en su actuación en sus puestos de trabajo, lo cual constituye un elemento de trascendental importancia para el continuo proceso de transformación y perfeccionamiento del diseño curricular en cuanto a pertinencia de los conocimientos y calidad de las competencias que muestran los graduados.

El sistema de evaluación debe ser capaz de darle respuesta a los requerimientos de cada uno de los tipos curriculares, es por ello, que el Examen Complexivo como tipo de Examen de Grado, debe ser capaz de interpretar para evaluar el cumplimiento de las habilidades de los estudiantes formadas e integradas en cada uno de esos momentos formativos, lo cual se consigue en la estructura metodológica que se presenta en el tercer epígrafe de este artículo.

Las organizaciones universitarias ágiles, con una estrategia de desarrollo bien definida, se diferencian de cualquier otra, lo que les permite simplificar sus actividades, obtener resultados altamente significativos en cuanto a calidad y competitividad y alcanzar los objetivos que se han planteado, obteniendo reconocimientos en sectores tan dinámicos como el universitario a nivel nacional e internacional, lo que se puede comprobar en los rankings internacionales publicados.

Por todo lo anterior, el proceso de perfeccionamiento del diseño curricular y del perfeccionamiento de la evaluación dentro

de este, denota una característica importante en la organización que aplica un proceso dinámico como es el perfeccionamiento de sus diseños curriculares y es que es una organización que cambia, que muestra diferentes miradas sobre la realidad educativa, lo que implica que es también proactiva y capaz de enseñar y que se mueve acorde con la dialéctica de los cambios que rigen los momentos actuales de la era del conocimiento.

Por tanto, reflexionar sobre todos los elementos que nos muestra una evaluación de calidad, es vincularnos a un proceso de mejora continua, o sea, aplicar, como un elemento innovador, el *Kaisen*, a la gerencia de los procesos docentes y educativos universitarios y de calidad total, no sólo en el propio proceso de enseñanza aprendizaje, sino del contexto educativo en el cual se desarrolla la educación superior ecuatoriana.

Por todo lo anterior, considerando las exigencias planteadas por el Reglamento de Régimen Académico vigente y las necesidades adicionales determinadas por el desarrollo del proceso docente educativo de la UMET, este trabajo tiene el propósito de presentar una propuesta metodológica de la didáctica para el diseño y aplicación del Examen de Grado Complexivo como forma de Trabajo de Titulación en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

## DESARROLLO

La fundamentación teórica de este trabajo, se ha organizado de manera tal que se pueda, en primer lugar, utilizar los instrumentos legales existentes en el Ecuador que sustentan la necesidad de este tipo de examen y su importancia y en segundo lugar, analizar el criterio de autores seleccionados, que en el marco conceptual de sus obras, sustentan el papel de la integración como elemento trascendental del proceso formativo de los estudiantes, lo cual es también la base teórico metodológica, de la propuesta que se presenta. De esta manera la investigación realizada parte del análisis documental de los instrumentos legales en vigor, de criterios autorales autorizados y del estudio de las experiencias de varias universidades en la aplicación de esta nueva forma de titulación, de los criterios vertidos por profesores de diferentes universidades y de la Universidad Metropolitana, en lo adelante, UMET, así como del análisis y conocimiento de los procesos de la carrera de ingeniería en gestión empresarial de esta última.

Dentro de los instrumentos legales utilizados para fundamentar nuestra propuesta, vamos a analizar aquel que resulta fundamental, a los efectos de caracterizar los aspectos de tipo organizativo que a continuación se exponen y que se corresponden con lo establecido en el Régimen Académico vigente, lo que ha sido expuesto en la Introducción.

La carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, conforme a lo que se establece en las disposiciones legales vigentes en El Ecuador para la Educación Superior y específicamente en la Resolución RPC-SE-13-051-11/2013, mediante la cual se puso en vigor el Reglamento de Régimen Académico, el que en su Capítulo III De la Estructura Curricular, Artículo 21.- Unidades de organización curricular en las carreras técnicas y tecnológicas superiores, y de grado, inciso 3 Unidad de titulación, párrafo 5, plantea que *“se consideran trabajos de titulación en la educación técnica y tecnológica superior, y sus equivalentes, y en la educación superior de grado, los siguientes: ...examen de grado o de fin de carrera....., entre otros de similar nivel de complejidad”*; Por lo que se incorpora, como una nueva opción para la titulación de los estudiantes, el Examen de grado o de fin de carrera.

Siguiendo los elementos tomados de la disposición anteriormente citada, con la finalidad de adecuar los mismos a las características propias de la UMET y en particular a la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, se extraen los componentes que caracterizan al Examen Complexivo y que de acuerdo a lo planteado en el artículo 21, en su inciso 3, Unidad de titulación, párrafos 6, del Régimen Académico aprobado, *“el examen complexivo tendrá un enfoque teórico-práctico con el mismo nivel de complejidad, tiempo de preparación y demostración de competencias, habilidades, destrezas y desempeños que el exigido en las diferentes formas de titulación, el cual será evaluado con el máximo rigor”*. Considerando lo anterior, este será diseñado teniendo en cuenta los ejes integradores fundamentales de la carrera y las asignaturas que de acuerdo con el artículo 21, del Reglamento Académico aprobado, clasifican dentro de la Unidad profesional de esta.

De la consideración antes expuesta, se desprende que la adquisición de competencias expresa una cualidad que resulta indispensable para lograr el cumplimiento del objetivo del profesional consignado en el Macro Currículo, constituyendo, de acuerdo con lo planteado por Horruitiner (2006), *“la cualidad constitutiva, del saber, el hacer y el ser, del profesional de que se trate”*. Es por ello obligatorio, que en todo momento, el Trabajo de Titulación, independientemente de la forma que este asuma, tiene que ser capaz de demostrar que el profesional que se gradúa tenga las competencias exigidas en el programa de estudio por el que se preparó, demostrando que es capaz de resolver los problemas de la profesión y cumplir el objetivo general consignado en el Macro Currículo.

Dado que, en el caso del Examen de Grado, se exige por el Régimen Académico aprobado que este debe ser de carácter complexivo, nos apoyamos en la definición que da el Diccionario Enciclopédico Larousse (2009), en el que se plantea la siguiente característica para lo complexivo *“el aspecto que presentan algunas acciones que conciben globalmente*

*el desarrollo de la misma”*. La anterior definición, permite conceptualizar al examen complexivo como una prueba organizada de manera tal que el egresado pueda lograr una demostración coherente y eficaz del perfil de la carrera y del dominio de sus competencias de manera integrada, que demuestre su capacidad para ejercer la profesión.

Siguiendo a Larrea (2014), en su trabajo sobre las Unidades de Titulación, publicado por el CES, se coincide en que este es un examen teórico-práctico que debe corresponderse con el perfil de egreso de los estudiantes y cuya finalidad es demostrar las competencias desarrolladas para resolver los problemas profesionales que surjan en el objeto de trabajo, y que no debe ser memorístico ni reproductivo, y por otra parte, no es el examen de una asignatura, sino el ejercicio que debe realizar el estudiante al finalizar su carrera, demostrando que está capacitado para cumplir con el objetivo asignado para el mismo, lo cual coincide con la percepción planteada por el autor de este trabajo.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que la evaluación final de la carrera se debe realizar de manera tal que permita determinar la forma en la que el estudiante es capaz de integrar las competencias fundamentales adquiridas en el transcurso de sus estudios en la solución de problemas que se le den en términos de situaciones de integración, demostrando una formación científica que determine modos de actuación teóricos y prácticos que le permitan enfrentar los disímiles problemas que se le presentan y que inclusive pueden tener características diferentes a los que el egresado enfrentó en el transcurso de la carrera, necesitando de una capacidad de generalización tal que le permita integrar esas competencias para darle respuesta a los mismos.

La lógica metodológica concebida para la realización del examen complexivo que se propone, seguirá lo indicado en el Artículo 21, inciso 3, Unidad de titulación, párrafo 8 , del Régimen Académico aprobado, donde se plantea: *“todo Trabajo de Titulación, el examen complexivo entre ellos, debe consistir en una propuesta innovadora que contenga como mínimo una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta Para garantizar su rigor académico, el trabajo de titulación deberá guardar correspondencia con los aprendizajes adquiridos en la carrera y utilizar un nivel de argumentación coherente con las convenciones del campo del conocimiento”*. Atendiendo a la exigencia anterior, la realización de este examen se organizará en dos componentes a través de los cuales se realizan todas las acciones necesarias para cumplir con la misma y con que el examen complexivo sea un ejercicio en el cual se vincule lo teórico con lo práctico y que además sea evaluado con todo el rigor que permita comprobar que el estudiante que se gradúa posea las competencias establecidas en el Macro Diseño de la carrera

en cuestión. La organización metodológica y organizativa de estos componentes, se exponen en la tercera parte de este artículo, Organización Académica.

Sobre la obtención de la calificación final del examen complejo, esta se realizará sobre un total de 100 puntos. La misma se desglosa en un 40%, que se obtendrá por los trabajos que realizarán los estudiantes en el Primer Componente a partir de los resultados que se obtengan en los talleres de cada uno de los ejes de integración definidos en el mismo. El resto, 60 puntos, se otorgará por el trabajo que realizarán los estudiantes en el Segundo Componente, el cual sustentarán ante tribunal habilitado al efecto. En total, el examen aportará un total de 10 créditos.

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la disposición general Décimo Séptima, del Reglamento de Régimen Académico que establece: *“en caso de que un estudiante no apruebe el examen complejo, tendrá derecho a rendir, por una sola vez, un examen complejo de gracia”*. De ahí que, no aprobar cualquiera de los dos componentes del examen complejo obligará al estudiante a iniciar nuevamente el proceso, en el siguiente período que se de esta modalidad. Para acogerse a lo dispuesto en este punto debe contar con la solicitud aprobada y haber cumplimentado el resto de los requisitos establecidos. Por otro lado, algunos conceptos vinculados con los criterios de autores sobre la temática que se analiza plantean cuestiones como las siguientes.

En relación con el enfoque de sistemas vinculado con la estructura del currículo, lo cual, según diversos autores, tales como Cano (2008) y Forés (2010), los que exponen diversos criterios sobre la importancia de la evaluación y en general del currículum, este enfoque, es la base de las consideraciones relacionadas con los sistemas de evaluación y de la didáctica de los mismos. El currículo se estructura en tres grandes tipos, que lo definen en su integralidad, estos son, el Microcurrículo, en el que se estructuran la clase y su tipología, el tiempo, los contenidos y los métodos de enseñanza a emplear en estas. El siguiente es el Mesocurrículo, en el que se incluyen las áreas de conocimientos y los Ejes Curriculares, en la cual se establece la lógica secuencial y su necesaria integración. El tercer y último tipo, es el del Macrocurrículo, en el que se expresan globalmente el enfoque en sistemas de la carrera, asumido desde la teoría de la dirección y como integración final de los dos tipos anteriores. En este se expresan las características de la carrera, su objeto y esferas de actuación, los campos de acción, los objetivos, el problema del profesional, la relación de asignaturas y los créditos de cada una de ellas y los requisitos de graduación de la misma.

En consecuencia con lo anteriormente planteado, la Didáctica de los procesos de evaluación tiene un reconocimiento e

importancia de primer orden en la consecución de estos resultados, según Díaz Barriga (1985), *“la evaluación nos muestra diferentes miradas sobre la realidad educativa. Saber ver, analizar, reflexionar sobre todos los elementos que nos puede mostrar una buena evaluación es acercarnos a un proceso de mejora continua y de calidad no sólo en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje sino del contexto educativo en el cual se desarrolla la educación superior”*.

A continuación, pasamos a analizar la organización metodológica concebida para el diseño y aplicación del Examen de Grado Complexivo en las carreras de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana.

A partir de lo consignado en el régimen académico aprobado se toman los elementos que llevan a conceptualizar lo que se debe entender como Examen Complexivo, sus características estructurales y las bases metodológicas para su organización. Para ello, retomamos lo planteado en el Artículo 21, inciso 3, Unidad de titulación, párrafo 8, del Régimen Académico aprobado, *“todo Trabajo de Titulación, el examen complejo entre ellos, debe consistir en una propuesta innovadora que contenga como mínimo una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta”*. Y continúa planteando que *“para garantizar su rigor académico, el trabajo de titulación deberá guardar correspondencia con los aprendizajes adquiridos en la carrera y utilizar un nivel de argumentación coherente con las convenciones del campo del conocimiento”*.

De lo anterior se infiere, que el examen complejo, dadas las características del mismo, debe permitir comprobar que el estudiante que se gradúa posea las competencias establecidas en el Macro Diseño de la carrera en cuestión, por lo que se considera, que en este tipo de examen es imprescindible que quede totalmente demostrado que el estudiante sabe resolver científicamente los problemas profesionales que le competen mediante un proceso de aprender a aprender como vía para demostrar las competencias que este posee.

El examen complejo consistirá en un ejercicio académico el cual tendrá dos componentes. En el primero, se realizarán, Talleres Integradores en los que los estudiantes demostrarán el dominio de los Ejes Integradores fundamentales, contenidos esenciales, de la carrera que aseguran el desempeño profesional del futuro graduado, también conocidos como Campos de Acción, en su accionar dentro de lo que algunos pedagogos conocen como Esferas de Actuación, y que se definen como aquellos lugares del Objeto de Trabajo donde el profesional se desempeña como tal, constituyendo estas dos partes, las que se toman para la determinación del Objeto de Trabajo de la profesión. La realización de este primer componente, como se apreciará, es un momento de apreciable importancia en la evaluación de la formación profesional adquirida por el

estudiante que se evalúa, por ser un momento de definición teórica en el que el éste deberá cumplir un objetivo de integración que le ha sido planteado, lo que supone la unificación de los conocimientos, habilidades y valores creados, lo que deberá ir realizando de forma gradual e incremental, durante el desarrollo de todo este componente, lo que le servirá además, para consolidar su habilidad integradora.

El segundo componente, supone la solución de un problema profesional seleccionado por el estudiante y aprobado por el jefe de la unidad de titulación, preferentemente en una empresa, al cual le debe dar solución demostrando la efectividad de la solución propuesta y la viabilidad de la misma. Lo anterior debe ser avalado por la empresa en la que realizó el trabajo. El estudiante demostrará las aptitudes de orden práctico, la cual será defendida ante un tribunal convocado al efecto. Ambos componentes le dan respuesta al nexo que se muestra en la Figura 1, y solución a la contradicción que se presenta entre el componente científico y el profesional, al comprobarse que cuando se logra la apropiación por el estudiante de las competencias de su profesión y a la vez de los fundamentos científicos de estas competencias. En el proceso se demuestra que el profesional que se gradúa es capaz de cumplir con el objetivo de su profesión, resolver los problemas de la misma y hacer cambiar el objeto de su trabajo, por lo que se puede afirmar que está debidamente capacitado para cumplir con el encargo social de esta carrera.

Por otra parte, se muestra la necesidad de crear un procedimiento como el que se plantea en este trabajo, para poder evaluar de manera eficiente, como se establece en el Reglamento del Régimen Académico, empleando un examen complejo, global, que demuestre fehacientemente, la preparación de los profesionales que gradúa la universidad.

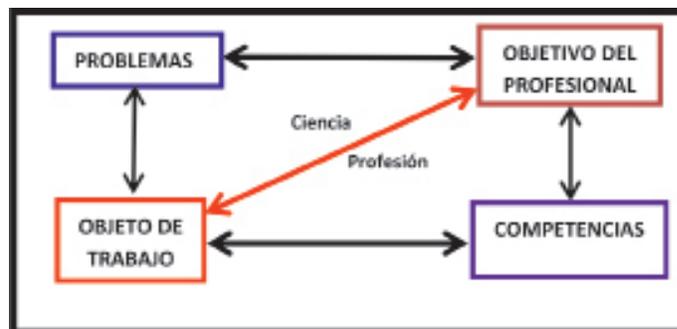
En la concepción didáctica planteada para el diseño y aplicación del examen de grado complejo, la integración de los conocimientos se considera que juega un papel importante para lograr la calidad del proceso de formación de los profesionales y la evaluación de su preparación. A estos efectos, analizamos el planteamiento tomado de un trabajo presentado por especialistas de la consultora estadounidense Comprose, especializada desde 1987 en programas y softwares de Integración del conocimiento, en el que se plantea que *“distintos tipos de conocimiento aconsejan prácticas y trayectorias de integración diferentes, es posible evaluar las necesidades de integración del conocimiento de una empresa y las decisiones de gestión que mejor complementarán este proceso. Las trayectorias de integración ofrecen un marco para diseñar, planificar y ejecutar el proceso de integración del conocimiento. Además, contribuyen a que las empresas piensen en los tipos de conocimiento que necesitan integrar, los problemas que podrían surgir en el proceso y cómo*

*organizar y llevar a cabo el proceso de integración”*. (Andreu & Sieber 2004).

A partir del planteamiento anterior, y de la experiencia obtenida de la dirección del trabajo de profesionales de esta y otras ramas de las ciencias administrativas por muchos años, se reafirma la concepción de que la integración de los conocimientos es uno de los aspectos que determinan la dinámica de los procesos de formación profesional y su empleo en la solución de los problemas que los directivos de estas deben enfrentar en el proceso de gestión de las mismas, lo que además en las políticas de formación del Capital Humano, permite determinar los programas de capacitación basados en la preparación de las competencias

que deben ser integradas en el proceso de toma de decisiones gerenciales, el cual es la actividad principal que deberá desarrollar el gestor de procesos gerenciales para el logro de la eficiencia, la eficacia y la efectividad económicas, y poder acreditar que estos son competitivos.

Figura 1. Nexos entre las principales características lógicas del proceso de evaluación.



Antes de pasar a explicar los procedimientos de cada uno de los componentes planteados y su organización general se considera necesario explicar algunos conceptos que serán utilizados como parte del trabajo y que se emplearán en estos componentes.

Siguiendo a Vicedo (2009), el que cita a De Ketele, (1980), *“antes de proponer un marco de análisis para las diferentes formas de integración, se hace necesario examinar algunos enfoques, que sobre este proceso, pueden ser utilizados para la verificación de nuestro objetivo fundamental, lograr que nuestros estudiantes demuestren en su ejercicio profesional final que son capaces de resolver problemas”*.

Se coincide con nuestro planteamiento inicial de que el estudiante tendrá que demostrar su preparación de forma tal que sea capaz de lograr la integración de los conocimientos, el que en nuestro criterio, es la quinta fase del proceso de dirección, lo que demuestra que tiene las competencias indispensables,

que rebasan el analizar, redactar, sintetizar y les posibilita la realización de una crítica científica sobre los problemas de la profesión, argumentar, etc., sobre un conjunto de contenidos que demuestra el desarrollo de capacidades y que consiste en lo que llamamos capacidad de aprender a aprender, que esclarecen el dominio de competencias profesionales.

Unido a lo anterior, surgen categorías que son necesarias tratar y que Vicedo (2009), las trata, como son fundamentalmente las siguientes:

-*El concepto de objetivo terminal de integración.* La integración se articula alrededor de este concepto al cual contribuyen todos los conocimientos adquiridos en la carrera. Este objetivo se verifica a través de una Situación de Integración que se le propone al estudiante por el profesor.

-*Objetivo de integración,* requiere del saber-ser y del saber-devenir orientados hacia el desarrollo de la autonomía. Es una competencia que posee las siguientes características:

- *La competencia,* se ejerce en una situación de integración, es decir, una situación compleja que incluye información esencial e información parásita, información que no es pertinente para resolver la situación y pone en juego los aprendizajes anteriores. La competencia es una actividad compleja que necesita la integración y no la yuxtaposición de saberes y de saberes-hacer anteriores y culmina en un producto evaluable que los integra;

-*La situación de integración* es lo más parecido posible a una situación natural que podrá encontrar el alumno; tiene una función social.

*Reactivo,* se define como un planteamiento estímulo, que demanda cierta tarea asignada a un estudiante, cuyo propósito es evidenciar la presencia o ausencia de un conocimiento, habilidad o destreza.

Pasemos a la fundamentación de los componentes planteados para el examen complejo.

Para la realización de un proceso de evaluación eficiente es necesario realizar un análisis de los componentes fundamentales de la estructura lógica del modelo del profesional en el que se evaluarán los estudiantes, y utilizando esta, realizar la proyección de los elementos, componentes, del sistema que se empleará para realizar la evaluación en cuestión, para ello mostramos en el Anexo 1, el gráfico con la estructura lógica de estos componentes, para, a partir de ahí, realizar el análisis de su incidencia en los procesos de evaluación, al momento de su concepción didáctica integral.

El tiempo total para la elaboración del examen complejo será de 400 horas. Este tiempo se organizará en Talleres, Actividades de Investigación y Trabajo Autónomo de los

estudiantes, según se muestra en la tabla 1 (Anexo 1), en la que se presenta además, la proporción en que se distribuye el tiempo asignado a la realización del examen complejo. El tiempo para la ejecución del primer componente y su distribución para la realización de los Talleres de los Ejes Integradores, se muestran en el anexo 2.

La capacidad de integrar los saberes adquiridos a través de todo el proceso de formación de la carrera, es algo que caracteriza a un estudiante capaz de cumplir el encargo social asignado al mismo. El desarrollo del siglo del conocimiento, caracterizado por la integración de los saberes adquiridos por los profesionales de las diferentes profesiones, es la tendencia de una era llamada del conocimiento que está orientada hacia el empleo de sistemas de inteligencia empresarial, basados a su vez en sistemas de información integrales, que propician información a los diferentes estratos organizacionales de las empresas e instituciones para solucionar los problemas mediante el empleo de técnicas multidisciplinarias y con una concepción muy bien definida de la gestión basada en un pensamiento sistémico. Por lo tanto, para el empleo de esta nueva filosofía de gerenciamiento, se hace indispensable crear sistemas integrados y gerentes que sean capaces de emplearlos con la inteligencia requerida dada su indudable complejidad operativa.

Lo planteado con anterioridad, obliga a un proceder profesional basado en la integración, unir entidades separadas en un todo coherente, para lo que el pensamiento sistémico se hace indispensable, por lo que no basta solo dominar los contenidos de una asignatura, inclusive ni de las exigencias de un solo eje de integración, sino de reconocer la necesidad de pensar como sistema y de un tipo de pensamiento por medio del cual seamos capaces de decir cuál es el problema y cómo se resuelve, lo cual es la base del buen proceder y la misión fundamental del administrador eficiente.

Todo lo anterior, requiere de una preparación teórica que sustente el modo de actuación del profesional que unido a una práctica adecuadamente inteligente, permitan resolver los disímiles problemas que en una gran generalidad se le presentan en el objeto de trabajo de la profesión, sin que esta práctica sea solo posible mediante el empirismo, sino demostrando un eficiente saber hacer basado en la cientificidad que la universidad de estos tiempos debe crear en sus graduados.

Pasemos al análisis de la estructuración metodológica de cada uno de los componentes planteados.

*El primer componente* se estructura en Talleres, por cada uno de los ejes integradores que se muestran en la Tabla 2. Estos integran los ejes fundamentales del ejercicio de la profesión, que aparecen en el Macro Currículo de la carrera. Su objetivo será lograr relacionar los conocimientos adquiridos con

los aspectos planteados de una situación de integración dada por el facilitador del proceso (Profesor), empleando el constructivismo, la cual se construye a partir de los conocimientos adquiridos y los reactivos de cada eje de Integración, de manera tal que el estudiante va construyendo la solución del problema, la cual en cada eje se va integrando con las competencias del eje anterior y se va complejizando, hasta llegar a una solución que da el estudiante a partir del conocimiento que auténticamente éste va demostrando, de un problema de su profesión vinculado con el Objetivo General de la misma y con su Objeto de Trabajo, actuando en este caso la evaluación como aprendizaje, al mismo tiempo, la cual es sustentada por el estudiante y evaluada por el profesor-facilitador, para lo cual podrá presentar, sus resultados en cualquiera de los tipos de trabajos de evaluación siguientes:

- Estudios de Caso.
- Modelos de Negocios.
- Estudios Técnicos.
- Propuestas Metodológicas.
- Otras, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el RRA.

En el Anexo 3 se presenta la lógica de construcción y evaluación del conocimiento en la carrera lo que se corresponde con el objeto de evaluación del examen complejo, así como la justificación de la necesidad de un proceso de integración de competencias necesario para cumplir con el objetivo de la profesión planteado en el Macro currículo.

El Director de la Carrera con el colectivo de profesores prepararán la Matriz de Planeamiento *Académico de los Ejes Integradores* (Anexo 4), con la organización metodológica para la construcción de esta matriz la cual contendrá las temáticas, organización y los saberes fundamentales de los Ejes Profesionales de cada uno de los talleres y definirá el facilitador de estos. Para ello, se realizarán las jornadas de Gestión Didáctica correspondientes, que permitan lograr un trabajo metodológico de excelencia.

Las actividades vinculadas con el desarrollo de los talleres de los Ejes de Formación Profesional seleccionados, se realizarán empleando fundamentalmente los Métodos Problémicos de Enseñanza y dentro de estos la Heurística, la cual se define como *"técnica de la indagación y del descubrimiento"*. (RAE, 2014). En consecuencia, esta sería empleada para la realización de Talleres Heurísticos para encontrar las vías y métodos para encontrar las soluciones a los problemas en los que se trabajará. Los exámenes del tipo complejo, tendrán una duración máxima de hasta dos horas para la sustentación de sus resultados en cada etapa.

Se creará una Guía de Trabajo, en el primer taller del componente Metodología para la Resolución de Problemas, para que los estudiantes preparen las ponencias que al finalizar cada taller deben presentar para sustentar los resultados obtenidos en estos.

Se les anexará copia del anexo 4 y del Acta Resumen con las calificaciones de cada estudiante, todo lo cual se entregará en Secretaría y constituirá la evidencia de la obtención de las calificaciones obtenidas por los estudiantes.

*El segundo componente* se concreta en el trabajo práctico en el objeto de trabajo para lo cual el estudiante dispone de un total de 240 horas, lo que constituye el aporte innovador, metodológico y práctico, que este hará con su labor en esta forma de titulación, de ahí que la misma tendrá una enorme importancia, ya que se obtendrá el impacto que todo trabajo de titulación debe ofrecer.

Para la presentación de los resultados obtenidos, se presentará una memoria escrita teniendo en cuenta, para su concepción y estructuración el tipo de trabajo de evaluación que para esta etapa el estudiante o los estudiantes, utilicen, se admiten hasta dos estudiantes para un determinado trabajo, previa aprobación Estos resultados se deben presentar para la sustentación de sus resultados ante el tribunal constituido a estos efectos. La memoria deberá contener los elementos estructurales básicos indicados en el Reglamento de Régimen Académico, para caracterizar el cumplimiento de la estructura del Examen Complejo.

Para la organización y ejecución del examen complejo se propondrá por el Director de la Carrera los Profesores Facilitadores de Taller y dentro de ellos el que fungirá como jefe del Área de Titulación. La propuesta debe ser aprobada por la máxima dirección de la Sede o la Facultad.

El estudiante presentará informe sobre la marcha de su trabajo investigativo, en las fechas en que el dirigente de la Unidad de Titulación o el Director de la Carrera, lo establezcan en el cronograma establecido para el período del examen. El no cumplimiento por el estudiante del cronograma establecido, puede ocasionar que el Jefe del Área de Titulación, asigne otro período de evaluación que permita alcanzar los resultados con la calidad requerida, por el estudiante que muestre atrasos, independientemente de las causas que hayan concurrido para esto.

## CONCLUSIONES

Se empleó principalmente un método con fundamento dialéctico, determinado por el enfoque en sistema de todos los elementos que concurren en la solución deseada, partiendo de lo general a lo particular y que se adecuen a las condiciones del objeto de trabajo en que se trabajó, logrando un nivel de

generalización en las soluciones encontradas que permitan la aplicación a las características específicas del profesional que se evaluará. De esta forma, se ha realizado el análisis de toda la teoría disponible relacionada con la temática en que se trabajó, y se plantearon las soluciones de acuerdo con la metodología elaborada, ajustándola a lo establecido en el Reglamento del Régimen Académico y a las condiciones concretas de la UMET, como universidad.

Se han empleado para la investigación, el análisis documental de experiencias realizadas de estos exámenes en otras universidades del Ecuador y entrevistas a funcionarios de la UMET y de otras universidades, lo cual permitió llegar a la propuesta que se presenta.

Se considera que integración y soluciones vinculadas con un proceder teórico-práctico, en el cual se vincule la cientificidad y la experiencia profesional, son las bases que permiten evaluar si el graduado podrá resolver en la práctica los problemas generales de su profesión de una manera innovadora y eficiente. Para lograr lo anterior, se han definido dos componentes que se deben cumplir por el egresado para la realización del examen complejo a través de los cuales se cumplimenta lo establecido en el Artículo 21, inciso 3, Unidad de titulación, párrafo 8, del Régimen Académico en vigor. El método general empleado para el trabajo en los módulos en los que se estructura el examen son el método problémico de enseñanza y la Heurística, los cuales nos permiten emplear un tipo de evaluación en la cual se aprende en el propio proceso de evaluación, lo que en nuestra opinión representa una fortaleza de este procedimiento.

Un elemento adicional es que la Gestión Didáctica en todas las carreras y en la de Ingeniería en Gestión Empresarial, en particular, debe profundizarse y sistematizarse, para lo cual se deben crear las bases para que todos los docentes, en especial los de tiempo completo, puedan participar en esta con una dedicación suficiente y sobre la base de una estrategia de gestión didáctica debidamente elaborada para un período de mediano plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu, R., & Sieber, S. (2004). Consultora Conprose. 5º Congreso sobre Capacidades de Aprendizaje del conocimiento en la Organización. Innsbruck, Austria, Recuperados de [http://www.tendencias21.net/La-integracion-del-conocimiento-una-herramienta-poderosa-para-organizaciones-dinamicas\\_a400.html](http://www.tendencias21.net/La-integracion-del-conocimiento-una-herramienta-poderosa-para-organizaciones-dinamicas_a400.html)
- Cano García, M. E. (2008). La evaluación por Competencias en la Educación Superior. Revista Curriculum y Formación del Profesorado, No. 23, de Noviembre del 2008. Universidad de Barcelona, España. Recuperado de [http://www.ugr.es/local/recfpro/rev/23col1/articulo La evaluación por Competencias en la Educación Superior](http://www.ugr.es/local/recfpro/rev/23col1/articulo%20La%20evaluaci3n%20por%20Competencias%20en%20la%20Educaci3n%20Superior)
- Díaz Barriga, Á. (1996). Didáctica y currículum, Revista mexicana de investigación educativa 1 (2) 10, Julio de 1996, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/140/14000209.pdf>
- Diccionario Enciclopédico Larousse. (2009). Vol. 1. Royce Editores.
- Forés Anna, et al. (2010). La evaluación como Estrategia Didáctica. Revista Educación Social, Número 19, Junio del 2010. Universidad Ramón Llull, Barcelona, España.
- Horruitiner Silva, P. (2008). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Larrea de Granados, E. (2014) Unidad Curricular de Titulación. CES Quito, El Ecuador. Recuperado de [http://www.ces.gob.ec/documentos/ Unidad Curricular de Titulación4](http://www.ces.gob.ec/documentos/Unidad%20Curricular%20de%20Titulaci3n4).
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid. 23ª Edición.
- República del Ecuador. (2013). Resolución RPC-SE-13-051-11/ Reglamento del Régimen Académico. CES, Quito, El Ecuador. Recuperado de <http://procuraduria.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/regimenacademico2013nov.pdf>
- República del Ecuador. Universidad Metropolitana del Ecuador. (2011). Diseño Macro curricular de Carrera de Gestión Empresarial. Escuela de Gestión Empresarial. Sede Machala, pp 34-45 Machala, El Oro, Ecuador.
- Viciedo Tomey, A. (2009). Universidad de las Ciencias Médicas "Victoria de Girón". La Habana, Cuba. La integración de conocimientos, Capítulo 4. Las diferentes formas de integración de los conocimientos y sus cualidades respectivas, Educación Médica Superior. 2009; 23(4): pp. 226-237. Recuperado de <http://scielo.sld.cu>

ANEXOS

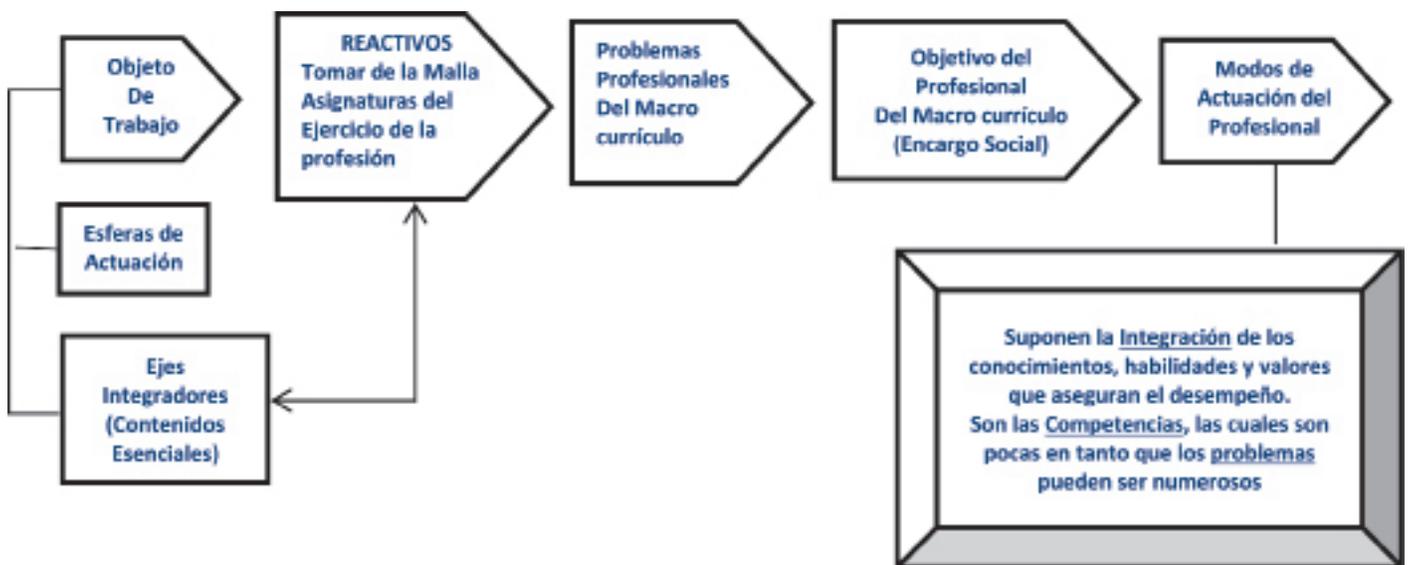
A.1. Análisis de las Actividades a realizar en cada componente.

Componentes	Proporción del Tiempo Total (%)	Total de Horas				Créditos de la Actividad
		Talleres	Investigación	Trabajo Autónomo	Total	
Talleres de los Ejes Integradores	40	40	80	40	160	4
Proceso Investigativo y elaboración de la Memoria final a sustentar	60	44	156	40	240	6
Totales	100	84	236	80	400	10

A.2. Primer Componente - Talleres de los Ejes de Integración.

Ejes Integradores	Nombres	Reactivos	Horas
Eje 1	Metodología para la Resolución de Problemas	Metodología de la Investigación Científica e Investigación Operativa	14
Eje 2	Producción	Calidad Total, Recursos Humanos, Emprendimiento y Gestión de Proyectos	26
Eje 3	Gestión Empresarial	Asignaturas afines en la Malla Curricular	40
Eje 4	Gestión de Marketing	Asignaturas afines en la Malla Curricular	40
Eje 5	Análisis Financiero y Evaluación de Proyectos.	Asignaturas afines en la Malla Curricular	40
TOTAL HORAS			160

A.3. Lógica estructural del modelo de formación profesional de la Ingeniería en Gestión Empresarial



*A.4. Matriz de planeamiento académico de los ejes integradores. Estructura de conocimientos, habilidades y actuaciones*

TALLER DEL EJE DE INTEGRACIÓN: \_\_\_\_\_

PROFESOR -FACILITADOR: \_\_\_\_\_

Eje de integración	Reactivos	Esferas de Actuación	Objetivo de integración	La situación de integración	Tareas a realizar

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 11

## LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD EN LA SUPERACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA

### ATTENTION TO DIVERSITY IN OVERCOMING THE DIRECTOR OF SCHOOL

MSc. Nancy María del Carmen Franco Gómez<sup>1</sup>

E-mail: [mfranco@umet.edu.ec](mailto:mfranco@umet.edu.ec)

Dra.C. Virginia Bárbara Pérez Payrol<sup>2</sup>

E-mail: [vperez@umet.edu.ec](mailto:vperez@umet.edu.ec)

Dra.C. Noemí Suarez Monzón<sup>1</sup>

E-mail: [nsmonzon@ucf.edu.cu](mailto:nsmonzon@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Cienfuegos. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Franco Gómez, N M. C., & Pérez Payrol, V. B. (2014). La atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje en la superación del director de escuela. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 90-98. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una investigación con relación a la superación del director de la escuela. Revela la problemática relacionada con la atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje. Para su solución se plantea como objetivo: proponer un modelo de superación del director de la escuela desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades del aprendizaje. Ofrece en sus fundamentos los criterios que generan la diversidad de necesidades del aprendizaje en los directores, las exigencias de la superación para concebir su atención y la definición de la atención a las necesidades de aprendizaje que sirven de plataforma teórica al modelo, a partir de considerar el perfil de este cargo como condicionante de su comportamiento. Se comprobó la efectividad de la propuesta mediante el método del criterio de expertos y la implementación en la práctica, lo cual demostró que se favorece al desempeño de sus funciones.

#### Palabras clave:

Superación, atención a la diversidad, necesidades de aprendizaje.

#### ABSTRACT

*This work is the result of an investigation with respect to overcoming principal. Reveals the problems associated with attention to the diversity of learning needs. For its solution is presented as objective: to propose a model for overcoming the principal from the perspective of attention to the diversity of learning needs. It offers its foundations criteria that generate the diversity of learning needs of managers, the demands of overcoming their attention to design and definition of attention to the learning needs that serve as theoretical platform model, after considering the profile of this fee as a condition of their behavior. The effectiveness of the proposed method was confirmed by the judgment of experts and implementation in practice, demonstrating that favors the performance of their duties.*

#### Keywords:

*Improvement, attention to diversity, learning needs.*

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones en la Educación exigen de una movilidad del entorno que complejiza y diversifica la dirección educacional, a la vez que exige de forma directa e indirecta su influencia en la calidad del proceso educativo, dirigido a promover una educación desarrolladora en correspondencia con el modelo educativo.

En ello, tiene significación la superación del director de la escuela, por ser este, el máximo responsable de garantizar el eficiente proceso de dirección y el éxito en el cumplimiento de los objetivos sociales de la institución, lo que requiere de poseer sólidos conocimientos, habilidades y actitudes en los contenidos político-ideológico, técnico profesional y en administración-dirección, manifiestos en el saber ser líderes educacionales para el cabal desempeño de sus funciones, aspectos que revelan la diversidad de necesidades de aprendizaje y exigen la búsqueda de respuestas para su atención desde la superación que se diseñe.

En Cuba la superación del director de escuela ha sido objeto de numerosas investigaciones, se destacan las que presentan estudios teóricos, experiencias en la instrumentación de planes de superación, entre las cuales se consideran autores como Santiesteban (2003); Alonso (2003); Torres (2004); Menéndez (2008) García (2008); entre otros. La que presenta una concepción de la superación de los directivos educacionales, atendiendo a su diversidad Álvarez (2004), ofrece sistemas de superación diferenciados para cada uno. Es valioso reconocer los aportes de estos estudios, en tanto ofrecen fundamentos teórico-metodológicos que contribuyen a la superación del director de escuela,

Desde la práctica, el análisis del tema permitió constatar insuficiencias de proceder, para concebir la superación del director de escuela desde la atención a la diversidad, manifiestas en lo siguiente:

- Las potencialidades y necesidades de aprendizaje del director de escuela en relación con las funciones del cargo, no siempre se toman en consideración para la planificación, organización, ejecución y control de la superación.
- La preponderancia de las actividades orientadas centralmente, las que se implementan sin ajuste a las características personales y el contexto donde se desempeña el director.
- La existencia de una tendencia homogeneizadora, se aplican las mismas acciones de superación para todos por igual, sin considerar la heterogeneidad del grupo de directores.

- El predominio del curso sobre otras formas de organización de la superación.
- La supremacía de acciones teóricas donde no siempre está presente la reflexión crítica de lo que no logran hacer los directores en la práctica y su acción para transformar la dirección escolar en la escuela primaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, se genera la necesaria superación del director de escuela desde *la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje y la ruptura de la concepción* tradicional de concebir dicha superación.

## DESARROLLO

Según Pichs (2006), *“la diversidad entre profesionales depende de las diferencias de conocimientos, habilidades, valores, actitudes, que tienen los profesionales de la sociedad y la propia educación”* ¿pero cuáles son las distintas fuentes que la generan?

En consecuencia se determinaron los criterios que generan la diversidad de necesidades de aprendizaje de los directores de escuela, a partir de los estudios de Pujolás, Castellanos & Bell (2002); y Pichs (2006) y se expresan en los siguientes:

*Diversidad derivada de la distinta formación profesional:* referida a los distintos planes de formación profesional por lo que han transitado los directores.

*Diversidad derivada de la distinta experiencia profesional:* relacionada a los años de servicio en el ejercicio de la profesión de maestro, con resultados significativos en la formación integral de los alumnos.

*Diversidad derivada de la distinta experiencia en dirección:* vinculada a los años de experiencia en el cargo, aunque no bastan los años de experiencia, sin un aval de resultados en la formación integral de los alumnos y docentes.

*Diversidad derivada del distinto grado de desarrollo de las competencias profesionales para el cargo:* representada por los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en el saber, saber hacer y saber ser para el desempeño del cargo.

*Diversidad derivada de la distintas motivaciones e intereses:* referida al grado de motivación por la labor que realizan, la satisfacción por enseñar a los maestros y alumnos; el grado de interés profesional por la superación constante en aras de perfeccionar su práctica pedagógica.

*Diversidad derivada de las expectativas de los directores con relación a su futuro profesional:* relacionada con sus posibilidades para ocupar cargos superiores, alcanzar grado científico, reconocimiento profesional y social.

Consiguientemente, se determinaron las exigencias de la superación para concebir su atención, a partir de los estudios

realizados por Valiente (2004); Alpízar (2004); Camejo (2008); entre otros, que permitieron a la autora expresar que:

- En primer lugar, *exige* la elaboración del perfil del cargo. Este actúa, como modelo del ideal del director de escuela que se aspira, e identifica -entre otros aspectos- las competencias del cargo expresadas en: ideopolítica, liderazgo educacional, pedagógico y científico – investigativa (expresión del conjunto de conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe poseer este director
- *Exige*: la determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directores de escuela, en correspondencia con las competencias del cargo. Diagnóstico que proporciona el estado actual de los conocimientos, habilidades y actitudes a solucionar de forma colectiva e individual para la aproximación al ideal de director que se aspira.
- *Exige*: la elaboración de un plan de acciones debidamente estructurado y coordinado que combine armónicamente las diferentes formas organizativas, articuladas desde el puesto de trabajo y fuera de este, mediante la participación protagónica, la reflexión y la flexibilidad.
- *Exige*: el carácter personalógico debido a que cada director tiene una personalidad única e irrepetible, lo que reclama que se integran lo afectivo-motivacional y lo cognitivo-instrumental para ajustar las diversas formas organizativas a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada director.
- *Exige*: el carácter contextualizado a partir de considerar la interacción entre el director y el medio de actuación, según la caracterización de los docentes, los alumnos, los padres y la comunidad, que le exigen un determinado desempeño al director, que es lo singular para cada uno y.
- *Exige*: la evaluación del impacto de la superación, valorando el aprendizaje adquirido en los resultados de su desempeño.

Es importante señalar que, a pesar del avance alcanzado en la superación de los directores de escuela en Cuba, resulta insuficiente la atención de sus necesidades de aprendizaje, si se tiene en cuenta que en la dirección actual de las escuelas está la presencia de directores procedentes de diferentes planes de formación profesional, con distintos niveles de experiencia, capacidades, motivaciones e intereses y actitudes para el desempeño de las funciones del cargo, lo que exige la búsqueda de alternativas para perfeccionar el proceso de superación. La toma de conciencia sobre ¿qué director de escuela tengo? y ¿qué director requiere la escuela?, significa la comprensión del camino a seguir en el proceso de transformación.

Los aspectos anteriores, unido al diagnóstico del estado actual de las necesidades de aprendizaje de los directores de escuela, en el particular de la Educación Primaria, en el municipio de Cienfuegos conllevan a la elaboración del modelo.

El modelo utilizado define como nivel particular y específico “la superación del director de escuela” y se contextualiza en su campo de acción “la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje del director de la escuela, se asume como la representación de su funcionamiento, a partir de una comprensión teórica que guía su transformación en la práctica y que además es distinta a las existentes.

De forma consecuente, en el modelo se aplica el principio leninista de la dialéctica de que “(...) *todo concepto tiene cierta relación, cierta vinculación con todos los otros*” (Lenin, 1964). Las relaciones identificadas son las siguientes:

*La relación práctica-teoría-práctica*, lo cual permite guiarlo, desde una lógica interna, que parte de la contemplación viva, (estado actual del problema, es decir, de lo que se observa en el desempeño de las funciones de los directores, de lo que ya conocen, han experimentado, de sus vivencias, motivaciones e intereses y expectativas) al pensamiento abstracto (apropiación e integración de los conocimientos, habilidades y actitudes, en relación con el perfil del cargo) y de ahí a la práctica (que estará enriquecida por los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la superación para favorecer al desempeño de sus funciones.

*La relación entre las necesidades sociales, institucionales e individuales* del director, en tanto se asume la educación como fenómeno social, a partir de la importancia de la superación del director de la escuela para conducir los procesos de dirección, interactuar con el medio, transformarlo y transformarse a sí mismo; las demandas de la institución, dada la correspondencia con el modelo de la escuela y las demandas individuales, según sus necesidades de aprendizaje en relación con las funciones del cargo, lo cual consolida la relación sociedad-educación-individuo.

*La relación entre el perfil del cargo, la superación y el desempeño de funciones*, destaca el ideal del director que se aspira, el lugar central que le corresponde a la superación, para pasar del estado actual al estado deseado y por ende favorecer el cumplimiento de las funciones del cargo.

*La relación entre los criterios que generan la diversidad de necesidades de aprendizaje, la determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje y el desarrollo individual*, enfatiza que la formación, la experiencia, las competencias, las motivaciones y las expectativas median en el diagnóstico individual del director para proyectar las acciones de superación dirigidas a su crecimiento profesional y personal.

*La relación entre las necesidades de aprendizaje, las formas de organización de la superación y los espacios*, en tanto la identificación de los conocimientos, las habilidades y actitudes que necesitan, precisan de ajustarse a las diferentes formas organizativas, articuladas desde el puesto de trabajo y fuera de este.

*La relación de subordinación y coordinación entre los componentes y cada fase del modelo*, conducen al establecimiento de regulaciones sobre la base de la interrelación y coherencia entre sus componentes para convertirlos en activos participantes del cambio de la superación.

Estas relaciones constituyen condicionantes para el modelo de superación del director de escuela, entre otras funciones que puedan realizar.

El modelo propuesto asumió el enfoque histórico-cultural de Vigotsky (1989) y sus seguidores, por su implicación en la teoría pedagógica, al reconocer que el aprendizaje es un proceso social vinculado al desarrollo del hombre.

Los elementos esenciales relacionados con el concepto de zona de desarrollo próximo, al asumir desde el propio diagnóstico realizado, las potencialidades y necesidades, para ajustar los objetivos, contenidos, métodos, las formas organizativas y definir los espacios de la superación que permiten la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje de los directores.

Las ideas de Vigotsky relacionadas con el determinismo social de desarrollo se consideran en el modelo, como el punto de partida para todos los cambios que se producen en el aprendizaje de los directores de la escuela primaria y la asunción de este desarrollo como un proceso que se mueve del plano externo, social e interpsicológico, al plano interno, individual e intrapsicológico, mediante la unidad de la actividad práctica y la comunicación.

La teoría del desarrollo, donde se unen la experiencia genética, individual y social se asume en el modelo, en tanto los criterios que generan la diversidad de necesidades de aprendizaje de los directores de escuela en la superación, condicionan las acciones para la atención adecuada.

Asumió un carácter humanista, lo que se manifestó en el respeto a las diferencias de los directores, la consideración de sus características, intereses, motivaciones y el contexto donde se desempeñan, así como su protagonismo en la identificación del perfil, la determinación de sus potencialidades y necesidades, intereses, la planificación, organización, ejecución y evaluación del plan de acciones, lo cual propicia un mayor sentido de pertenencia y compromiso, al convertirse en sujeto de su propia actividad de superación.

El modelo desde la perspectiva de la atención a la diversidad considera la unidad de los objetivos de la superación; pero simultáneamente se han de tener en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada sujeto para lograr su transformación, la del colectivo, así como de la institución de forma tal que garanticen la unidad de pensamiento y acción. La unidad tiene que transcurrir por una dialéctica que permita que se concrete en la práctica, en tanto logra armonizar con la centralización y la descentralización, el perfil del cargo, lo personalológico y lo contextual.

El modelo asume las categorías de la pedagogía, como ciencia que integra los saberes de las demás ciencias y que aportan al conocimiento del hombre; toma las *leyes de la didáctica* (Álvarez, 1999) y la interacción entre los componentes del proceso pedagógico, que de manera esencial explican su concepción y aplicación; pues, la misma parte de los problemas que presenta la superación para la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje de los directores, por lo que tiene como objeto social, garantizar la atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje de los directores, para favorecer el desempeño de sus funciones, como fundamento de la primera ley de la didáctica que precisa la relación del proceso con su contexto social.

La *segunda ley*, revela la interacción entre los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de la categoría *objetivo*, en tanto expresa la transformación planificada que se desea lograr en la formación del director a que aspira la sociedad y su papel rector en la determinación de los demás componentes del proceso pedagógico, que de manera esencial explican su concepción y aplicación.

El modelo concibe las etapas que posibilitan un análisis diferenciado de los niveles de aprendizaje del director de escuela primaria, en tanto es aplicable a las etapas de entrenamiento de la dirección educacional y socialización en la práctica, de iniciación en el cargo (en condiciones de director novel) y perfeccionamiento (en condiciones de director con experiencia).

Esta perspectiva conduce a la utilización de diferentes alternativas para la agrupación de los directores de escuela en las acciones de la superación, según las características personales, potencialidades y necesidades de aprendizaje, así como el contexto donde se desempeña. Entre otras alternativas se expresan las siguientes:

*Trabajo individual con el director de la escuela* (director novel, director con poca experiencia, director con vasta experiencia, director con perspectivas de desarrollo). Dirigido a realizar entrenamientos en la solución de problemas concretos relacionados con el desempeño de sus funciones o proporcionar saberes para resolver y dirigir la solución de problemas mediante la actividad científica.

*Trabajo grupal con todos los directores de escuela.* Dirigido a realizar acciones de superación para la actualización de conocimientos, el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades.

*Trabajo grupal solo con los directores noveles o con poca experiencia en el cargo.* Dirigido a realizar acciones de superación en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, relacionadas con las funciones del cargo.

*Trabajo grupal con directores de escuela de un mismo Consejo Popular o zona rural.* Dirigido a realizar acciones de superación en aspectos comunes que inciden en los resultados de la comunidad.

Intercambiar y debatir sobre estilos, métodos y técnicas para lograr unidad de criterios y hacer más efectivo el desempeño de sus funciones.

*Trabajo grupal con directores de escuela donde la mayor parte del claustro está integrado por docentes en formación.* Dirigido a realizar acciones de superación en aspectos comunes que inciden en el trabajo con los maestros en formación, tales como, la organización del horario de trabajo de estos y los tutores y el trabajo metodológico en la escuela primaria.

*Trabajo grupal con directores de centros de más de 600 alumnos.* Dirigido a realizar acciones de superación en aspectos comunes que inciden en la dirección, organización e higiene escolar así como la administración de los recursos.

Las diferentes alternativas que se proponen para la agrupación de los directores de escuela, se utilizarán en correspondencia con los contenidos y formas de organización empleadas en la superación. Han de estar dirigidas a promover el análisis y la reflexión de los resultados del desempeño de sus funciones y las del colectivo, según las exigencias de la escuela primaria.

El modelo de superación desde la perspectiva de la atención a la diversidad está dirigido al director de la escuela, se corresponde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, aprobada en el 2010, la Resolución 132/2004, que rige la Educación de Postgrado y el modelo de la escuela primaria.

En el contexto actual, asume como fin: garantizar la formación permanente y la actualización sistemática de los directores de la escuela, mediante un proceso intencional de atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje en relación con el perfil del cargo, dirigido a que logren el desempeño cabal de sus funciones, el fortalecimiento de su liderazgo y autoridad como dirigentes, y el enriquecimiento de la cultura general, de manera que estén en mejores condiciones de implementar el modelo de escuela y obtener resultados con calidad

en la formación integral de los estudiantes, como respuesta a la política del PCC y la Revolución.

El objetivo se distingue por: contribuir a la formación permanente y la actualización sistemática de los directores de la escuela sobre la base de potenciar la atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje, en relación con el perfil del cargo, para favorecer el desempeño de las funciones, en correspondencia con las exigencias del modelo de la escuela.

El modelo de superación del director de la escuela, asume los principios de Addine (2009) y Valle (2003), que constituyen normas generales que permiten transformar la realidad del proceso de superación de los directores de la escuela primaria. Estos principios son:

1. *La unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico*, a partir de que la sociedad demanda de directores que sean capaces de responder a sus intereses y necesidades, que sepan enfrentar situaciones problemáticas y darles solución de manera científica.
2. *La unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad*, conlleva al desarrollo tanto de la regulación inductora (motivos, necesidades, intereses, sentimientos y convicciones) como de la ejecutora (conocimientos, habilidades capacidades, pensamiento), en el cual el equipo de directores ha de desplegar todas sus potencialidades para encontrar soluciones propias a los problemas de su desempeño. Supone además que estas soluciones se dan a partir de la socialización de las vivencias y experiencias.
3. *Del aumento de la participación activa y democrática* de los directores, expresa que las acciones deben favorecer la participación de los sujetos en la toma de decisiones en el proceso, así como su papel activo en la construcción de su propio conocimiento con una concepción desarrolladora. Las acciones se desarrollan a partir de favorecer no solo un ejercicio más libre de opinión, sino el surgimiento de iniciativas del trabajo en equipo, mediante la plena comunicación, la participación activa, democrática y de respeto a su realidad.
4. *De la reflexión crítica del desempeño de sus funciones*, entendido como un proceso de reconsideraciones de los modos de actuación, puntos de vista y representaciones que se producen en los directores de escuela, basados en la valoración crítica del desempeño de sus funciones, de sus posibilidades de transformación, dirigidas a concebir de manera diferente su superación.

Destaca el perfil del cargo del director de la escuela, al considerar como punto de partida dimensiones e indicadores para determinar las necesidades de aprendizaje, que permiten la

toma de decisiones de las acciones de superación y evaluar las transformaciones ocurridas en el aprendizaje para favorecer el desempeño de sus funciones. Las dimensiones del modelo de superación se expresan en:

- *Dimensión ideopolítica:* interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes para el trabajo político ideológico, relacionadas con el dominio de la historia de Cuba, historia de la localidad, las efemérides, la obra martiana, la actualidad nacional e internacional, la formación de valores, así como el trabajo con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas para guiar, orientar y dirigir el colectivo en la concreción de la política educacional, el logro de objetivos y de las misiones definidas por el Partido y el Estado.
- *Dimensión liderazgo educacional:* interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades, cualidades y actitudes en relación con el liderazgo educacional, la planificación, organización, ejecución y control del trabajo, la comunicación y la toma de decisiones de conjunto con los demás agentes educativos para el alcance del fin y de los objetivos de la escuela primaria. Además los procesos económicos, jurídicos y el uso de la información.
- *Dimensión pedagógica:* interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a la profesión, relacionados con el dominio del modelo de escuela, los objetivos y contenidos, el trabajo científico metodológico y docente metodológico en la Educación.
- *Dimensión científico-investigativa:* interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la superación y la investigación. La utilización de los resultados científicos para la solución de los problemas de la práctica educativa.

Para cada una de las dimensiones se establecieron los indicadores en relación con el saber, saber hacer y el saber ser.

El modelo concibió 3 fases. La fase # 1 *Determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje, asume como momentos fundamentales:*

*La identificación de estas:* que desde el punto de vista descriptivo constituye el punto de partida para avanzar hacia aquello que aún no sabe, no sabe hacer y no sabe ser el director.

*El análisis:* considera las ideas de Vigotsky (1989), de un diagnóstico cualitativo explicativo, expresado en la búsqueda de las causas posibles de la situación actual del director, para trazar su desarrollo.

*El pronóstico:* desde el punto de vista prospectivo expresa que puede saber, saber hacer y saber ser el director a corto, mediano y largo plazo.

En esta fase se establecen relaciones de coordinación y se proponen las acciones que dan lugar a la próxima fase, al especificar el ¿qué? y el ¿cómo? de la respuesta, con la participación protagónica de los directores en la toma de decisiones.

La Fase # 2 Respuesta a las necesidades

*Abarca como momentos fundamentales:*

- *La planificación:* comprendió el programa de la *escuela de cuadros*, dirigido al tratamiento de contenidos integrales, fortalecer las habilidades directivas y la utilización de diferentes formas organizativas de la superación, y *el programa de entrenamiento*, en el puesto de trabajo, dirigido al desarrollo de habilidades prácticas, asociadas al contexto donde se desempeña.

Las acciones de la superación, tienen un carácter sistémico en tanto una va dando paso a la siguiente.

- *La organización:* utilizó como vía la *escuela de cuadros*, mediante el empleo de alternativas de agrupamiento homogéneas, cuando los niveles de desarrollo y experiencia de los directores se asemejen (visto en el curso dirigido a los directores noveles). Pero también heterogéneas (en los talleres y el evento) dirigidos tanto a los directores noveles como a los directores con experiencia, pues en la interrelación se aportan mutuamente no solo contenidos, experiencias, sino también valores.

*El entrenamiento* en el puesto de trabajo, con un enfoque diferenciado responde a la heterogeneidad de los directores y *la autopreparación* combinada con otras formas de organización y considerando está como básica y fundamental para todos los directores, por su valor en la autogestión del conocimiento.

- *La ejecución:* dirigida a la realización práctica del plan de acciones de la superación, donde asumió un papel fundamental la estimulación del aprendizaje activo, con significatividad y cooperativo, así como el fortalecimiento de la responsabilidad del director con su propio aprendizaje.
- *La evaluación del plan de acciones:* dirigida a la valoración constante y sistemática de sus resultados y su correspondencia con los objetivos que se propusieron, de conocer en qué y hasta dónde se ha transformado aprendizaje de los directores.
- *La evaluación del impacto,* es la fase # 3 que constituye la valoración de los resultados en el desempeño de los directores y en la institución educativa.

La interrelación dialéctica e integralidad de los componentes del modelo desde la perspectiva de la atención a la diversidad contribuyen a la superación del director de escuela en un nivel cualitativamente superior para favorecer el desempeño

de las funciones del cargo. En el anexo 1 se puede apreciar el modelo de superación desde la perspectiva de la atención a la diversidad.

Para la evaluación de la efectividad del modelo por el criterio de expertos, se empleó el método Delphi, con la metodología planteada por Cerezal & Fiallo (2002); y Crespo (2007), el propósito de su empleo radica en la búsqueda de un consenso en torno al modelo propuesto.

El grupo de expertos lo conformaron 31 profesionales. Se contó con expertos de otras provincias como Ciudad de la Habana, Santiago de Cuba, Villa Clara, Las Tunas y Granma.

La validación de la efectividad del modelo, mediante el método experimental. Expresó como resultado el análisis valorativo de su efectividad en la práctica.

En sentido general, todos los directores mostraron avances con respecto al nivel de partida en el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes, en relación con el perfil del cargo. Evaluándose el 86,6 % de los directores en la categoría de alto y medio.

## CONCLUSIONES

El modelo de superación, dirigido al director de la escuela asume componentes que definen su alcance desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje y condicionan su proceder en correspondencia con los retos de la educación y los cambios que se están llevando en el ámbito educacional y social.

La propuesta supera la tradicional concepción de la superación del director de la escuela al insertar el perfil de este cargo, como elemento que condiciona el modelo, se distingue por la participación protagónica de los directores, la utilización de diversas formas organizativas articuladas desde el puesto de trabajo y fuera de este, diferentes alternativas de agrupamiento, el carácter personalológico y contextualizado.

Los resultados obtenidos de la consulta a expertos y de la implementación en la práctica demostraron la efectividad del modelo, a partir de alcanzar un nivel cualitativamente superior en el saber, saber hacer y saber ser en relación con el perfil del cargo, según las exigencias de la Educación actual.

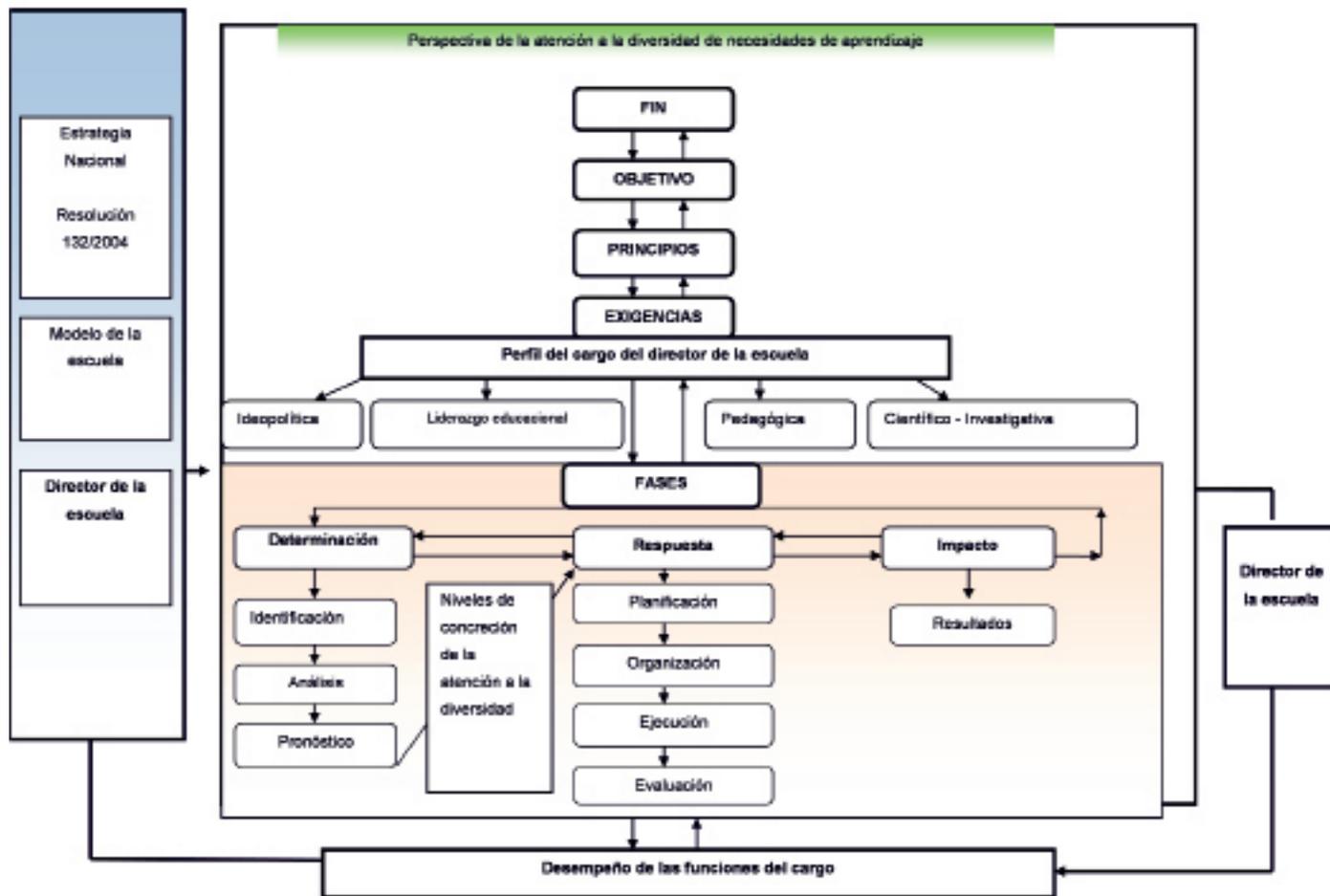
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addine, F. (2004). *Didáctica, teoría y práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Alonso, S. H. (2007). *Teoría de la dirección en la educación*. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Alpízar, R. (2004). *Modelo de gestión de la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis Doctoral, Universidad de la Habana.
- Álvarez, C. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Álvarez, M. A. (2004). *La concepción de la superación de los Directivos Educativos, atendiendo a su diversidad*. Universidad de Ciencias Pedagógicas de Holguín. Recuperado de <http://www.monografias.com>.
- Añorga, J. (2008). *Glosario de Términos de la Educación Avanzada*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Bell, R. (2002). *Convocados por la diversidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Camejo, L. (2008). *Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".
- Castellanos, D. (2005). *Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cerezal, J., & Fiallo, J. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. La Habana: MINED.
- Crespo, T. (2007). *Respuesta a 16 preguntas sobre el empleo del experto en la investigación pedagógica*. MINED.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2004). *Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba*.
- García, M. (2008). *Programa de superación profesional para los directores de microuiversidades de la educación primaria para dirigir la formación inicial de los profesionales de la educación*. Tesis de Maestría, Instituto Central Ciencias Pedagógicas.
- Jiménez, P. (1999). *De educación especial a educación en la diversidad*. Girona: Algibe.
- Labarrere, G. (2001). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lenin, V. I. (1964). *Obras completas*. La Habana: Editora Política, Vol. 29.
- Menéndez, G. M. (2008). *Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del municipio de Boyeros a través de la superación profesional*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

- Pérez, V. (2012). La superación del director de la escuela primaria desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje. Tesis Doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas de Cienfuegos.
- Phis. B. (2006). La Educación en la diversidad desde la Universalización Cubana. In La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento (p. 285). La Habana: Félix Varela.
- Pujolás, P. (2001). Atención a la diversidad y aprendizaje cooperativo en la educación obligatoria. Girona: Algibe.
- República de Cuba. Consejo de Estado. (2010). Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Consejo de Estado.
- Santiesteban, M. L. (2002). Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Torres, G. (2004). Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Valiente, P. (2004). Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia. Recuperado de <http://www.cubaeduca.rimed.cu>.
- Valiente, P. (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar. Presented at the Pedagogía 2011, La Habana: MINED.
- Valle, A. (2007). Dirección, organización e higiene escolar. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Valle, A. (2010). La investigación pedagógica. Otra mirada. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación.
- Vigotsky, L. (1989). Obras Completas. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

**ANEXOS**

A.1. Modelo de superación del director de escuela desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje de Pérez (2012).



Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 12

## UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PROSPECTIVO EN EL CONTEXTO CUBANO. ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

### USEFUL TOOL FOR PROSPECTIVE ANALYSIS IN THE CUBAN CONTEXT. SOME PRACTICAL APPLICATIONS

Dra. C. Ana Lilia Castillo Coto<sup>1</sup>

E-mail: [acastillo@umet.edu.ec](mailto:acastillo@umet.edu.ec)

MSc. José Eduardo Sotomayor Jara<sup>2</sup>

E-mail: [esotomayor@umet.edu.ec](mailto:esotomayor@umet.edu.ec)

MSc. Rewer Miguel Canosa Reyes<sup>1</sup>

E-mail: [rewer.canosa@etecca.cu](mailto:rewer.canosa@etecca.cu)

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Quito. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Castillo Coto, A. L., & Sotomayor Jara, J. E. (2014). Utilidad de las herramientas de análisis prospectivo en el contexto cubano. Algunas aplicaciones prácticas. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 99-108. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

## RESUMEN

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, pues identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad. En Cuba se han desarrollado estudios con enfoque prospectivo desde los años 80 pero no se ha teorizado sobre el tema. En el presente trabajo se pretende efectuar un acercamiento preliminar a la ubicación de la prospectiva como enfoque en los procesos de dirección estratégica de la sociedad en general y de las empresas en particular.

#### Palabras clave:

Prospectiva, herramientas de análisis prospectivo, planeación, dirección estratégica.

#### ABSTRACT

*Prospective addition to allowing and encouraging the design of future brings important elements to the process of planning and decision-making, it identifies risks and opportunities of certain future situations, plus they can offer alternative policies and actions, thus increasing the degree of choice. This approach perceives reality as a dynamic system that allows the study of specific factors that shape and define, specifying the alternatives system evolution and its degrees of freedom. Cuba has developed prospective studies focus from the 80s but has not been theorized about it. In the present work is to conduct a preliminary to the location of foresight and focus on strategic management processes of society in general and companies in particular approach.*

#### Keywords:

*Prospective, forecast tools, planning, strategic direction.*

## INTRODUCCIÓN

Los hombres han tenido siempre un especial interés por las cuestiones que atañen al porvenir y han intentado adelantarse a su tiempo y tratado de dominar lo “que aún no ha sido”. Esta preocupación no solo se ha reflejado en el arte de Verne, Borges, Lezama o Wells, sino también en manifestaciones más o menos serias como la adivinación, profecía, anticipación, premonición, ficción, predicción, etc, que están arraigadas en la naturaleza humana y expresan profundos sentimientos de insatisfacción con el presente y de esperanza (¿o temor?) hacia el futuro.

Es por ello que McHale, citado por Fernández Font (1999), plantea que “... el futuro es un símbolo importante por el cual los seres humanos pueden hacer soportable el presente y dar un significado al pasado”. Así han ido difundiéndose los llamados “Estudios del futuro” o “prospectiva” que resulta un conjunto de actividades profesionales sistémicas realizadas sobre bases científicas, con cierto grado de formalización, orientadas a enunciar la posible y más probable evolución de los acontecimientos. Los futuristas, futurólogos o prospectivistas consideran a tales estudios como una disciplina científica reciente, otros la consideran una protociencia.

Los primeros pronósticos de desarrollo tecnológico se hicieron en los años 30 del siglo XX por encargo gubernamental de los EEUU, pero un reconocimiento extendido de intentos de construir / interpretar el futuro, comienza de manera simultánea en Europa (específicamente Francia) y en los EEUU aunque con marcadas diferencias en cuanto al objeto de análisis (Fernández Font, 1999; Jantsch, 1967; Freeman, 1978; Núñez Jover, 1999; Morales, 1999; INIE, 2013; Godet, 2013; Berger, 2013; Serra, 2002).

Mientras en los EEUU el centro de atención era el desarrollo tecnológico en la esfera militar; en Francia, y posteriormente en los países de la cuenca del Mediterráneo, se concentraban en la pronosticación geográfica, la demografía y el empleo. La etapa de postguerra significó un despegue de los trabajos orientados al futuro. Los dos campos-socialista y capitalista- se estaban recuperando aceleradamente y la economía crecía a un ritmo acelerado y estable.

Estas condiciones generalizadas propiciaban una orientación a predecir el futuro como una prolongación del pasado reciente y del propio presente que ampliaba y reducía las mismas imágenes y relaciones existentes sin rupturas drásticas en las tendencias y sin considerar fenómenos nuevos.

De esta forma prevalecía una visión de futuro “único y pre-determinado con un poco más de lo mismo” pronosticado sobre un andamiaje matemático-estadístico fomentado en el desarrollo de la escuela de la administración cuantitativa

que -aunque se manifestaba de forma diferente en Oriente y Occidente-se sustentaba igualmente en las posibilidades que brindaban la optimización, la modelación matemática, la cibernética y el pensamiento sistémico, y se apoyaba en las nuevas computadoras electrónicas.

Aunque las condiciones para la crisis petrolera de 1972-73- y sus posteriores repercusiones financieras, tecnológicas y políticas-estaban a la vista de todos, no fueron previstas por ningún estudio del futuro conocido del mundo occidental. Por su parte el campo socialista interpretó los acontecimientos como signos anunciados de la crisis capitalista, y no previeron tampoco ninguna implicación o trascendencia en sus propios países o en todo el sistema.

A partir de la crisis petrolera -y la desaparición del patrón dólar consecuente- ocurre una revolución tecnológica basada en la microelectrónica que contribuye a un cambio de percepción en los estudios del futuro que comienzan a ser globales y crecientemente complejos.

Estos nuevos modelos tienen características comunes como son: visión planetaria de los problemas, atención a los comportamientos demográficos, consideración de los recursos naturales y las materias primas, intentos de consideración del impacto ambiental y social, incompreensión de los problemas económicos y desconocimiento de la velocidad del cambio tecnológico. Quiere decir que esta nueva forma de proyectar el futuro ya reconocía el aumento de la incertidumbre y la aparición de nuevos actores (Japón como potencia económica, NOAL OPEP...)

Las debilidades originales de los modelos globalistas comienzan a desaparecer a inicios de los años 80, en la misma medida en que aumenta la convicción de que no es posible estudiar fenómenos aislados en su entorno.

## DESARROLLO

La década del 70 enseñó a los estudiosos del futuro -independientemente de su afiliación-que la previsión del futuro no radica en el desarrollo tecnológico, sino en los factores políticos e ideológicos, así como en los niveles de aceptación y difusión social de cada logro científico-tecnológico (Jantsch, 1967).

Por prospectiva se entiende la búsqueda de posibilidades, exploración de nuevos campos y localización de recursos para garantizar el funcionamiento continuado y eficiente de una organización y resulta un concepto más abarcador que el de pronosticación que se refiere al conocimiento de antemano de qué puede ocurrir sin una posición dispuesta a la acción modificativa.

Contar solo con un conocimiento anticipado de qué puede ocurrir no es suficiente en las condiciones que el entorno

impone a las organizaciones en la actualidad, es necesario crear las condiciones para poder actuar con anticipación. En esto estriba la diferencia entre ambos conceptos. A diferencia de la visión parcial de la previsión clásica, la prospectiva tiene una visión global y considera variables cualitativas (ya sean cuantificables o no) y subjetivas (sean conocidas u ocultas).

Las relaciones son vistas por la prospectiva como muy dinámicas pues se parte del criterio de que toda estructura debe estar en constante evolución para que pueda estar capacitada para adaptarse al entorno cambiante pues se considera que el futuro es la razón de ser del presente y que es múltiple e incierto por lo que hay que adoptar una posición activa y creativa en contraposición a la pasiva-adaptativa que se recomienda en la previsión clásica.

La función prospectiva no debe ser identificada como un aspecto particular de la gestión empresarial sino como un enfoque generalizador (Fernández Font, 1996). En el mundo actual es cada vez más difícil poder aislar áreas específicas con una naturaleza o contenidos únicos, pues en la realidad todos los subsistemas componentes de una organización están estrechamente interrelacionados. Pierde sentido, entonces, concentrarse en problemas estrictamente comerciales o estrictamente tecnológicos por citar un ejemplo en un mundo cada vez más interdependiente.

Una característica común a casi la totalidad de los métodos de previsión que se han usado tradicionalmente ha sido su carácter fuertemente tendencial que reproduce para el futuro resultados acumulativos de procesos dinámicos muy estables e inerciales, sin cambios determinantes en sus estructuras, los parámetros o las situaciones por lo que la representación del futuro se hace de una manera unidireccional.

Otra limitante que se evita en la prospectiva es su carácter uninstrumental pues habitualmente se aplican métodos separados según sea el estudio a realizar. Al faltar la aproximación integral a los fenómenos bajo examen puede ocasionarse una apreciación parcial, fragmentada y reduccionista de los resultados finales.

Los métodos matemáticos utilizados en la prospectiva inicialmente fueron el análisis intencional:

- Los modelos cualitativos o no paramétricos (análisis estructural).
- Estocásticos (impactos cruzados) (Ambrosio, 1997).

Posteriormente se enriquecieron con otros como:

- Los modelos de equilibrio general.
- Las redes neuronales.
- La lógica Fuzz.
- Los algoritmos evolutivos.

La prospectiva no es un método para la solución de problemas sino una forma de ataque a los problemas, un enfoque para estudiar posibles estados futuros de una situación dada que trata de encontrar los posibles puntos de ruptura o de inflexión en las tendencias de los fenómenos bajo estudio y determinar los factores o causas que pueden motivarlos (Jeffery & Bentley, 1993) Como parte de un análisis tendencial requiere de un examen de alternativas de soluciones diferentes entre sí, respecto a un mismo objeto.

En un estudio prospectivo se interrelacionan distintos métodos, distintos factores o ángulos de un problema e incluso, diferentes puntos de vista sobre una misma cuestión resultando la forma natural de síntesis de los resultados, su expresión en términos de escenarios definidos por equipos de trabajo multidisciplinario. El valor de estos resultados no está en dependencia directa de la exactitud de los métodos utilizados sino de su adecuada elección y aplicación así como del correcto planteamiento del problema a estudiar y la capacidad de penetración que se logre en la esencia misma de los procesos bajo estudio.

Los estudios prospectivos pueden abordar una disciplina o una situación socioeconómica determinada y pueden ser considerados como elementos fundamentales del proceso de planificación y gestión económica orientados a la formulación de políticas de desarrollo y de toma de decisiones (Ambrosio, 1997). Es por ello que en casos donde no exista información confiable de referencia su aplicación resulta una herramienta muy eficaz.

Los métodos de la prospectiva se clasifican en:

- Intuitivos.
- Exploratorios.
- Normativos.
- Sistemas de circuito cerrado.

Los métodos exploratorios y normativos desempeñan el rol principal en función del tiempo que condiciona la llamada polaridad fundamental de la previsión tecnológica y contiene la idea central de que existe una estrecha interacción entre la búsqueda de posibilidades (representada por los métodos exploratorios) y las necesidades o funciones (representada por los métodos normativos) (Fernández Font, 1996).

Con los métodos exploratorios se trata de conocer las opciones del futuro partiendo del presente mientras que con los normativos se trata de la fijación de un propósito o meta a alcanzar en algún momento del tiempo por venir y recorrer el camino inverso con el fin de encontrar la trayectoria posible.

Otra agrupación de los métodos básicos de la prospectiva podría ser:

- Análisis de tendencias o extrapolación en función del tiempo.
- Técnicas de estímulo a la creatividad.
- Métodos estructurales (matriciales) (Fernández Font, 1996).
- Técnicas de escenarios (Godet, 2013).

Este agrupamiento se utilizará como guía analítica en el presente trabajo.

Cuando se utiliza la prospectiva para encontrar solución a un problema tecnológico del cual no existen referencias anteriores habrá que acudir a las técnicas de estímulo a la creatividad si no se tiene idea de las posibles soluciones y a los métodos matriciales si la posible solución se enmarca en un área de soluciones determinada pero con una posición exploratoria. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad (Arrechavaleta & Alpízar Fernández, 2005).

La disponibilidad libre de los paquetes de software MICMAC, MACTOR, SMIC, MULTIPOL Y MORPHOL en internet han contribuido notablemente a la aplicación de las herramientas informáticas de la prospectiva. La aparente facilidad de cálculo matricial, que por métodos tradicionales es tediosa y tendente a errores, provoca que estas herramientas se hagan populares entre estudiosos y estudiantes y se tomen los resultados de su aplicación por hechos. Es por ello que queremos detenernos en algunas ideas que han ido surgiendo con cada experiencia de aplicación de las herramientas de la prospectiva.

Desde los años '80 están vigentes en nuestro país regulaciones que exigen la implementación de la planeación estratégica en organismos de la administración central del estado (OACE), empresas, instituciones y otras. Estos planes estratégicos -generalmente elaborados por personal entrenado o consultores ajenos a las entidades interesadas- solían ser elaborados, enviados a los niveles jerárquicos superiores que los demandaban y... guardados. Las organizaciones tendían a trabajar con los planes económicos anuales y la operatividad cotidiana se convertía en la verdadera estrategia, obviamente implícita.

Esta manera de funcionar, llamada por los teóricos de la dirección "enfoque contingencial de gestión", fue criticada durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución ha comenzado un proceso de perfeccionamiento de la gestión de gobierno que incluye la planificación y el control.

La Instrucción No. 1/2011 del Consejo de Estado y de Ministros tiene como objetivo establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el Congreso del Partido, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Ministros y la actualización de los planes de la economía. Por ella quedan establecidos los horizontes y niveles de planificación y los tipos de planes.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son de hecho el plan estratégico del país. Junto al plan de la economía nacional y las proyecciones estratégicas de desarrollo local, se conforma el fundamento de los planes anuales de los territorios. Entonces se convierte en un "gap estratégico" la conjugación de estos tres elementos con las funciones organizacionales en los diferentes niveles para conformar un plan único como la propia Instrucción No. 1 establece.

Se convierten, entonces las herramientas de la prospectiva en útiles aliadas de los momentos de reflexión estratégica que se hacen ahora tan necesarios para verdaderos procesos de planeación organizacional tan necesarios para la actualización del modelo económico cubano.

A continuación se resumen algunas experiencias en la aplicación de herramientas prospectivas en la formulación de estrategias.

### **Empresa ASTISUR, Cienfuegos**

Esta es una organización de astilleros que presta servicios de reparación a embarcaciones de mediano porte. Se aplica la prospectiva con el fin de formular una estrategia de mercado que le permitiera identificar nuevos productos y servicios a mediano y largo plazo. El estudio realizado durante el año 2005 (Castillo & Brito, 2005) sustentó el desarrollo de una carpeta de servicios de reparación media y capital a embarcaciones asentadas en el área del Caribe por la ventajosa relación calidad-precio muy atractiva para este mercado. Esta investigación nos enseñó que la prospectiva se adecua más a fenómenos sistémicos que a empresas. Permitió además demostrar que el fenómeno del bloqueo económico norteamericano más que una variable constituye un actor en contraposición con estudios similares realizados por el Centro de Investigaciones de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana (CIEC)<sup>1</sup> (Somoza & García, 2003).

<sup>1</sup> Para mayor detalle ver García y Somoza (2003): "Escenarios macroeconómicos del Desarrollo Energético" donde se detalla la evolución reciente de la economía nacional que muestra una tasa de crecimiento entre 1997 y el 2000 de casi un 6%.

### **Sede Universitaria Municipal Palmira, Universidad de Cienfuegos**

El objetivo de este estudio fue formular una estrategia para el funcionamiento de la SUM Palmira como elemento fundamental del Consejo Universitario Municipal. El mismo se realizó en el año 2005 (Castillo & González, 2006) y el escenario probable identificado sorprendió en ese momento al grupo de expertos por contraponerse absolutamente al escenario deseado. Las hipótesis formuladas fueron:

H1 -Mejora la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores.

H2-Se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos.

H3 -Mejora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial.

H4 -Se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura.

H5 -Se estrechan las relaciones UCF -SUM, sistematizando el trabajo a todos los niveles.

El resultado del SMIC mostró una probabilidad de 53,4% de que no se cumpliera ninguna de las hipótesis formuladas, lo cual era inconcebible en aquellos momentos, 7 años más tarde un análisis preliminar de la situación del municipio Palmira muestra que la población en edad y condiciones de comenzar estudios universitarios es tan reducida que no justifica económicamente la existencia de una sede municipal.

Este estudio también mostró la utilidad del enfoque prospectivo para el análisis de sistemas abiertos, multivariados y complejos, la eficacia de seleccionar cuidadosamente los expertos que participen y la necesidad de definir claramente el significado de cada variable, de manera que para todos cada una represente aproximadamente lo mismo.

### **Prevención de los delitos vinculados a la droga en la provincia de Cienfuegos**

Esta investigación fue simultánea con las anteriormente referidas y comenzó con el intento de aplicar un análisis estratégico tradicional en la Dirección Provincial Antidrogas del Ministerio del Interior de Cienfuegos, a fin de formular estrategias de preparación de las fuerzas de enfrentamiento a los delitos relacionados con drogas (Castillo & Delgado, 2006). La imposibilidad de delimitar las diferencias entre fortalezas-opportunidades y amenazas-debilidades causó que se pasara a un análisis de relaciones Actores -Objetivos a fin de comprender mejor el fenómeno.

Como aplicación de las herramientas de la prospectiva fue ésta un caso especial. Aquí la identificación de variables es

muy poco compleja, se limita a la ocurrencia o no de todos los delitos de la familia de las drogas, sus causas y condiciones. Esta característica del fenómeno objeto de estudio facilitó la construcción de escenarios. La complejidad de la investigación radicó en la definición del alcance del análisis ante la pregunta de ¿quiénes somos responsables de la comisión de delitos vinculados a la droga?

En las sesiones de trabajo en grupo pudo concluirse que -usando un enfoque de procesos- el enfrentamiento tendría las tres fases propias de todo proceso policial: detección, prevención y corte con dos fases previas de prevención -detección que corresponderían a los actores que constituyen caldo de cultivo para la prevalencia de este tipo de delitos, a saber: profesores, personal de la salud, personal de transporte público y de carga, trabajadores forestales, guardabosques... Fue así como el análisis prospectivo se concentró en la aplicación del paquete MACTOR.

Como resultado de esta investigación se implementó una estrategia de preparación de personas de los grupos de riesgo antes mencionados, se elaboraron las matrices de riesgos en todos los procesos vulnerables identificados y se tomaron las medidas preventivas correspondientes.

### **Plan de desarrollo de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A (ETECSA) División Territorial Sancti Spiritus, Cuba**

Esta investigación se realizó en los años 2007 -08 por la necesidad de reformulación estratégica de ETECSA en la provincia de Sancti Spiritus por rediseños estructurales en el país (Castillo, León Lafuente & González Sánchez, 2008). El estudio permitió argumentar la propuesta de concentración de los servicios de operadora para toda la región central de Cuba en la planta de la ciudad de Sancti Spiritus a partir del análisis del comportamiento de las variables vinculadas al capital humano, a la tecnología disponible y a la facturación por tráfico.

ETECSA, Empresa en aquel momento con capital compartido, es una organización muy abierta, donde la infraestructura tecnológica influye fuertemente en el nivel y la calidad de los servicios tanto nacionales como al extranjero. De ahí que las variables emanadas de los objetivos del actor Bloqueo de EEUU, identificado como tal por consenso del equipo de trabajo, tengan un peso muy alto en la conformación de los escenarios.

El escenario probable definido en el estudio comenzó a confirmarse a partir del año 2010 y la cantidad de variables identificadas motivó considerar la definición de macrovariables para estudios posteriores.

### Plan de marketing de COPEXTEL Cienfuegos, Cuba

COPEXTEL, S.A ofrece soluciones tecnológicas integrales de alto nivel, que agrupan en un solo paquete "llave en mano" los productos y servicios de todas sus divisiones, priorizando los provenientes de la industria electrónica nacional. Con posibilidad para asimilar paquetes de suministros tecnológicos completos, COPEXTEL, S.A., da respuesta a la integración de proyectos, potenciando las capacidades de negocios y de ingeniería de sus Divisiones Comerciales y dieciséis Divisiones Territoriales para entregar obras terminadas bajo la modalidad "llave en mano". Esta modalidad incluye soluciones de ingeniería, montaje, puesta en marcha y garantías de funcionamiento, incluso soluciones de garantía posventa, en dependencia de las necesidades del cliente.

La División Territorial de Cienfuegos opera en el mercado desde 1993 con el objetivo de comercializar servicios y productos de alta tecnología y ha mantenido una tasa de crecimiento anual de alrededor del 6 % durante los últimos años.

Para el desempeño de sus funciones COPEXTEL, S. A., cuenta con un equipo joven de alta calificación donde el 80% es profesional y técnico especializado, lo cual constituye el activo intelectual más importante de la compañía, además de su capacidad técnica de gestión.

COPEXTEL, S.A. cuenta con una cultura organizacional muy positiva hacia las tecnologías de la información, con una alta capacidad de adaptación al entorno y un gran prestigio profesional. El liderazgo en el mercado en líneas de negocio determinadas, pueden apoyar la introducción de otras líneas menos conocidas.

A partir del año 2000, COPEXTEL S.A se convirtió en importante suministrador y ejecutor de los programas inversionistas y ello cambió notablemente su desempeño en el mercado. Esta situación motivó un cambio en la estrategia con los siguientes fundamentos:

- Crear y mantener los productos.
- Producir productos complementarios.
- Mejorar la tecnología.
- Minimizar costos.

Estos fundamentos estratégicos –que parecen ser los convencionales para cualquier organización- eran muy difíciles de lograr para una organización que se sometía a rigurosas regulaciones centralizadoras por lo que se decide realizar un ejercicio prospectivo con su Consejo de Dirección que abordara exclusivamente el aspecto de mercado.

Se asumieron como variables para el análisis estructural (Castillo, Alonso García & Borrell Domínguez, 2011) las mismas

que se consideran en su objeto social, se realizó el análisis de juego de actores con los mismos identificados en el análisis del microentorno y se formularon las hipótesis emanadas de estos análisis.

En este caso de estudio resultó interesante que los dos escenarios más probables eran casi contrastados, como se muestra:

#### Escenario 32 (P= 0,141):

No se logra mantener el cumplimiento de la estrategia corporativa. Baja la calidad percibida de los servicios internos y externos. Cambia la estructura del mercado sin conocimiento corporativo profundo de su comportamiento. No se identifican con tiempo los clientes potenciales. El movimiento de una parte significativa de la fuerza de trabajo especializada provoca un debilitamiento notable de la cultura de aseguramiento de la calidad.

Este escenario muy pesimista, que implica que todas las apuestas fueran nulas, se contrapone al segundo en probabilidades.

#### Escenario 05 (P=0,124):

Se cumple la estrategia corporativa. Se mantiene la calidad percibida en todos los servicios internos y externos de la empresa. La disminución del personal especializado no afecta la cultura de aseguramiento de la calidad.

No se realizan estudios de mercados profundos, pero se logra con suficiente tiempo el conocimiento de los clientes potenciales.

Los resultados fueron profundamente analizados por el equipo de expertos de la organización que participó en el ejercicio prospectivo y se efectuaron los ajustes tácticos para cumplir el plan estratégico. Cuatro años después, COPEXTEL S.A mantiene su desempeño oscilando en el intervalo que definen los escenarios formulados.

### Situación operativa de la Provincia de Cienfuegos, Cuba 2011-15

El análisis de información criminal surgió en los Estados Unidos. En los años 60, la delincuencia organizada se convirtió en un auténtico peligro para la sociedad. En el informe del Presidente de la Comisión sobre la Delincuencia dedicado al Grupo Especial contra la Delincuencia Organizada se describía este nuevo fenómeno, y en las conclusiones se declaraba que las medidas aplicadas por las fuerzas del orden carecían de efecto contra la delincuencia organizada. A raíz de este informe se pusieron en marcha numerosos programas de información estratégica, que sentaron las bases de la formación en determinadas técnicas de análisis de información criminal.

En 1994, el Comité Europeo de Interpol (CEI) recomendó que se creara un Grupo de Trabajo sobre Análisis de Información

Criminal con el cometido de emprender un estudio sobre la aplicación del análisis de información criminal en Europa.

A partir de 1999 comenzaron a recibirse en Cuba los primeros ecos de la aplicación internacional del Análisis de Inteligencia Criminal, cuya implantación en el Ministerio del Interior parte del perfeccionamiento de la organización, informatización y modernización de los sistemas de trabajo. El 4 de Febrero del 2005 se crea la especialidad de Acción Integral en Cuba. En Cienfuegos, esta especialidad se introduce a través del Grupo de Acción Integral (GAI) creado el 5 de Diciembre de 2005. De esta manera se contribuye a fomentar una praxis del trabajo especializado informativo-analítico, basado en el empleo más eficiente del análisis operativo con apoyo de las nuevas tecnologías.

Considerando la presunta complejidad que el fomento del Polo Petroquímico le confiere a la situación operativa<sup>2</sup> de Cienfuegos una gran complejidad, por lo que es preciso elaborar un pronóstico 2011-15 que se base en herramientas con soportes científicos probados que permitan tener en cuenta en igualdad de condiciones el mayor número de variables que influyen en ellas (Castillo & Sánchez Perera, 2011).

El ejercicio estratégico tomó 3 años por la magnitud del fenómeno a estudiar. Se realizó preliminarmente un entrenamiento a los expertos que participaron en el estudio y se trabajó por el término de un año en la identificación y operacionalización de 78 variables que fue preciso agrupar en 4 grupos de macrovariables:

- Económicas.
- Socio-demográficas.
- Socio-laborales.
- Tecnológicas.
- Ambientales.
- Vinculadas a la seguridad y el orden interior.
- Vinculadas a la comisión de delitos.

La utilidad del ejercicio estratégico realizado radica en el desarrollo de un método que permita a Acción Integral definir las temáticas de los estudios estratégicos a realizar, en consonancia con la Situación Operativa del territorio. Los resultados se corresponden con las expectativas, demostrando la utilidad de las técnicas prospectivas para identificar las variables claves y los actores sobre los cuales dirigir los análisis de Inteligencia Criminal.

<sup>2</sup> Situación operativa es equivalente a comportamiento del entorno inmediato en términos de administración.

Los coordinadores de la cooperación multilateral en el MININT (GAI) precisan -en su proceso de crecimiento- de la gestión del conocimiento, servida de la prospectiva, como base metodológica del análisis operativo y estratégico para la toma de decisiones. La investigación propuesta puede ser aplicable en cualquier provincia del país, pues permite la creación de escenarios futuros cumpliendo la doble función de diseñar escenarios de la posible situación operativa del radio de acción del MININT, y de ser medios de aprendizaje organizacional para el análisis y definición grupal de las variables, los actores y su comportamiento deseado y probable.

Los resultados de esta investigación tributan al perfeccionamiento de los sistemas de trabajo de los Grupos de Acción Integral (GAI). La aplicación de los métodos prospectivos - en el ámbito del MININT- está dirigida a obtener referencias e imágenes fundamentadas acerca del futuro, de forma que posibiliten tomar decisiones de forma coherente, informada y consecuente reivindicando la proactividad como eje fundamental de su gestión organizacional.

Asimismo esto ha propiciado de forma progresiva y escalonada el desarrollo de una cultura de trabajo de Inteligencia Criminal que posibilita un enfrentamiento cualitativamente superior a las actividades enemigas y delictivas, mediante el tratamiento y análisis integrado de las informaciones contenidas en las bases de datos y sistemas automatizados -de la institución y externos- y en otras fuentes, así como el fortalecimiento de la coordinación y cooperación entre los órganos responsabilizados con estas misiones.

En esta investigación se han identificado las variables claves que demuestran que el fomento del Polo Industrial en la provincia constituye un elemento estimulador de la actividad económica-social del territorio, que a su vez activa positivamente a los recursos laborales en la región, y establece un reto para las instituciones estatales y de gobierno de importancia vital para el país.

Todo esto le ha conferido al Polo Industrial el carácter de turbulencia de gran peso en la Situación Operativa que enfrenta el MININT, pues su presencia acarrea también una variación importante en los parámetros de comportamiento del delito con un presumible aumento de los delitos económicos y contra el patrimonio, así como la agresión a la Seguridad del Estado mediante la subversión y otras manifestaciones delictivas.

### **Proyección estratégica de la Provincia de Cienfuegos, Cuba 2012-16**

La economía cubana está urgida de un cambio estructural definido preliminarmente en el VI Congreso del Partido en abril de 2011. Los Lineamientos Económicos y Sociales emanados de ese magno evento se constituyen en plan estratégico de

alcance nacional y los gobiernos locales (provinciales y municipales) deben ir ganando una posición más decisoria en la toma de decisiones referidas al desarrollo local (Castillo, González Hernández & González Quintana, 2012).

El Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos decidió efectuar un ejercicio estratégico para lo que se eligió el enfoque prospectivo en el que participaron 32 expertos de la provincia que trabajaron según un cronograma establecido y aprobado por la presidencia.

Los expertos listaron en rondas sucesivas un total de 71 variables de las que se eligieron 60 para ser analizadas en una matriz de impactos cruzados.

El número de variables, actores y la posición de estos con relación a sus objetivos propios y los comunes al sistema territorial objeto de análisis motivaron una nueva idea de investigación referida a validar un nuevo orden de análisis prospectivo que comenzaría por los objetivos comunes a todos los actores implicados en el análisis, los propios del sistema y los riesgos en que se incurre para lograr esos objetivos. Este cambio en el orden del análisis prospectivo está pendiente de ser validado.

### **Medición de la coherencia y cohesión en el Consejo de Dirección de SEPSA, Cienfuegos**

En el contexto cubano actual la ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso estratégico, es un mal entendido. La operatividad y la falta de coherencia en los equipos de dirección, marcada por una entronizada práctica que impone la funcionalidad por sobre la cohesión organizacional, hace que la mayoría de los directivos vean la estrategia a través de sus funciones y no, en contrario, pongan sus funciones al servicio de las estrategias.

La "coherencia y cohesión" de un equipo directivo es la convergencia de objetivos de este equipo en el sentido más amplio de la palabra (Pech, 2002). Tal como lo entiende la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), de Francia, donde Pech presentó su tesis doctoral estos términos se definen como:

Coherencia de un equipo directivo es su capacidad colectiva a diferenciar los campos de acción de sus miembros y a integrarlos en un conjunto que respeta y mantiene su diversidad y su especificidad y los orienta en la misma dirección. Por tanto, un equipo coherente es aquel que tiene éxito en dividir el trabajo común entre todos sus miembros, de manera que cada uno de ellos pueda comportarse como un individuo autónomo y responsable de sus actos y resultados, y en asociarlos en un conjunto agregado que se vuelve pluricelular (Fiol, & Jordan, 2004).

Cohesión de un equipo directivo es su capacidad a funcionar como un solo cuerpo, una sola voz, es decir un todo unitario,

solidario, compacto y homogéneo, en el cual cada miembro se identifica a todo el equipo y el equipo se identifica a cada uno de sus miembros. Un equipo cohesivo actúa como un actor único, resultado de una fusión que integra las diferencias y acentúa las semejanzas de ideas y valores (Fiol & Jordan, 2004).

De forma resumida se puede expresar que la cohesión de un equipo directivo estriba en su capacidad para formar una comunidad solidaria en ideales, valores y emociones, y la coherencia es la capacidad de diferenciar responsabilidades, decisiones y acciones, e integrarlas en el sentido de los objetivos globales de la organización.

La primera está relacionada con los principios socio-políticos de la administración y la segunda en los técnicos organizativos.

Sin embargo, estas cualidades no pueden ser vistas de forma independiente, existe una relación dialéctica entre ellas: si no existe un mínimo de cohesión no se logrará coherencia y, a su vez, la ausencia de esta afecta la cohesión. Por tanto para lograr éxito en una organización es necesario fomentar la cohesión entre sus miembros para lograr que las diferencias organizacionales sean comprendidas e aceptadas y por tanto se logre la diferenciación e integración adecuada: coherencia.

Las causas más comunes de falta de coherencia en las organizaciones están en: incompatibilidades emocionales entre los miembros del equipo de dirección, la falta de un enfoque constructivista y la negación de las contradicciones inherentes a las situaciones de gestión.

La participación consciente en la elaboración y ajuste de las políticas de trabajo de la organización, a través del desarrollo de la estrategia, manifiesta la voluntad de los directivos de reforzar la convergencia de objetivos para mejorar la cohesión de este equipo a través de un proceso dialéctico.

Para el análisis de la coherencia y cohesión se utilizó la experiencia del ejercicio estratégico por métodos convencionales del equipo directivo de SEPSA Cienfuegos. Se utilizó el Método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), (Godet, 1990) que permite conocer la coherencia entre los objetivos y los responsables de su cumplimiento, y entre estos últimos. Como Actores, a los efectos del método, se consideraron los Responsables de las VA. Como Objetivos, se consideraron las Variables de Acción.

Con esta información, se elaboraron las dos matrices básicas requeridas por el método: la Matriz de Influencia Directa (MID), que describe las influencias directas entre actores, y la Matriz de posiciones valoradas Actores x Objetivos (2MAO) que describe, para cada actor, a la vez, su posición sobre cada uno de los objetivos (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y su jerarquía de objetivos. Para la elaboración de estas matrices se

utiliza el criterio directo de cada uno de los participantes. De la observación directa de los valores en la matriz 2MAO se puede observar, que no existe oposición por parte de ningún actor en cuanto a las VA relacionadas.

Un análisis más detallado permite comprobar que:

- Solo se muestra indiferencia en el 17% de los casos.
- Descontando las 15 votaciones de 4 (14%), que se corresponden con la asignación de las VA a los responsables, el 70% de las votaciones mostraron algún nivel de interés en las VA (15% con 3, 19 % con 2 y 34% con 1).
- El valor interés promedio por el total de objetivos fue de 1,8.

A partir de las matrices básicas (MID y 2MAO), el programa calculó la Matriz de Convergencias de Objetivos entre actores o convergencias simples Actores x Actores (1CAA). Esta matriz identifica para cada pareja de actores la cantidad de objetivos sobre los cuales tienen la misma posición (favorable u opuesta) es decir, su convergencia.

Como se pudo verificar, para cada actor se obtuvieron valores de convergencia por encima del 60%. Se destaca que los actores que mayor apoyo reciben son el Subgerente Comercial y el Gerente Territorial. Analizado las responsabilidades asignadas a estos actores en la Matriz OVAR, se aprecia que las VA respaldadas son:

- Expandirse al sector del petróleo haciendo un mejor aprovechamiento del Objeto Social aprobado
- Diseñar Sistema de Comunicación con Clientes.
- Capacitar a los proyectistas en nuevas tecnologías.
- Establecer alianzas con centros académicos y científicos.
- Estimular la innovación tecnológica.

Esto evidencia coherencia con las bases de la estrategia, que plantean aprovechar las fortalezas:

- Posibilidad de brindar servicios integrales.
- Elevada preparación del personal.

En función de las oportunidades:

- Desarrollo de la informática y las comunicaciones.
- Desarrollo de la industria, el servicio y la inversión extranjera.

A continuación se evaluó la posibilidad de establecer alianzas para conseguir los objetivos. Para ello se obtuvo la Matriz de Posiciones Simples (1MAO), que describe la posición de cada

actor con relación a un objetivo dado (1 a favor, 0 neutral, -1 en contra).

Al analizar la matriz, de inmediato se aprecia que no existe desacuerdo de ningún actor con ninguno de los objetivos. Por el contrario, en seis casos (40%) existe acuerdo total, y en el 80% de los casos entre cinco y seis actores están a favor del objetivo evaluado. Solo en tres casos (20%), hay tres actores con una posición neutral respecto al objetivo.

## CONCLUSIONES

Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano se impone la necesidad de formular y desplegar estrategias estrictamente planificadas. Con ello gana importancia la aplicación de herramientas y técnicas de la prospectiva que se adecuan a las condiciones de este profundo proceso de cambio que se desarrolla.

Los procesos de análisis estratégico en las organizaciones cubanas precisan de una contextualización con relación a lo convencionalmente aceptado a partir de los elementos del entorno definidos por Porter. El enfoque prospectivo ofrece una alternativa para la formulación estratégica donde las fases de reflexión -análisis se entremezclan y confieren mayor riqueza y profundidad a los resultados.

Los ejercicios prospectivos son necesariamente grupales y precisan de la participación de personal motivado, informado y con poder de decisión que le confieran al estudio seriedad y validez científica. La identificación correcta de las variables es determinante y la aplicación de métodos estadísticos para estudiar su comportamiento es altamente recomendable.

Los resultados de la aplicación de los diferentes softwares son solamente el punto de partida del análisis de los miembros del grupo de trabajo pues precisan de una valoración cualitativa profunda y colegiada.

Las herramientas de la prospectiva tienen múltiples aplicaciones adicionales a la formulación estratégica para las que fueron concebidas como pueden ser las relaciones entre actores en proyectos y programas de desarrollo local o estudios de comportamiento de estructuras de dirección. Es preciso señalar, sin embargo, que los resultados obtenidos serían solamente una guía en análisis cualitativos grupales para la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosio, E. (1997). Prospectiva y estrategia. Reflexión para la acción. Teoría y práctica para la construcción de escenarios. Memorias del Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, 182.

- Arrechavaleta, N., & Alpízar Fernández, R. (2005). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Universidad de La Habana. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Berger, G. (2013). Teoría y compromiso. Recuperado de <http://www.cienciavanguardia.es>
- Castiillo, A. L., & González Suárez, E. (1998). Enfoque Prospectivo para el Diseño de Estrategias Logísticas. Universidad Central de Las Villas.
- Castillo, A. L., & Brito, L. (2005). Análisis prospectivos estratégico del sistema de comercialización de una empresa: Caso ASTISUR. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., & González, J. C. (2006). Reflexión prospectiva de la Sede universitaria Municipal de Palmira. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., & Delgado, E. (2006). Enfoque prospectivo y de proceso para el enfrentamiento a la actividad ilícita de drogas. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., & Sánchez Perera, J. (2011). Proyección prospectiva de la situación operativa de la provincia de Cienfuegos hasta el 2015. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., Alonso García, Y., & Borrell Domínguez, A. (2011). Plan de marketing con enfoque prospectivo para Copextel, S.A, Cienfuegos. Carrera de Ingeniería Industrial. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., González Hernández, G., & González Quintana, R. (2012). Recomendaciones para el cumplimiento de la Indicación No. 1 del CM para la planeación en el territorio. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Castillo, A. L., León Lafuente, L., & González Sánchez, L. (2008). Procedimiento para la dirección estratégica con enfoque prospectivo en la dirección territorial ETECSA en Sancti Spiritus. Programa de Maestría en Dirección. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Fernández Font, M. (1996). Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial. En /s.a/, Prospectiva tecnológica, Gestión Tecnológica y competitividad. La Habana: Academia.
- Fernández Font, M. (1999). Repensar el futuro. La Habana: GEST.
- Fiol, M., & Jordan, H. (2004). El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. . Paris: HEC.
- Freeman, C. (1978). Futuro del mundo: gran debate. Londres: MRP.
- García, A., & Somoza, J. (2002). Escenarios macroeconómicos del Desarrollo Energético. La Habana, Cuba.
- Godet, M. (2013). Prospectiva. Recuperado de
- Godet, M. Foundations pour les Études de la Défense Nationale, France. (1990). MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) . Stratégique , 22.
- INIE. (2013). Multipol. Recuperado de <http://www.ucf.edu.cu>
- Jantsch, E. (1967). La previsión tecnológica. París: OECD.
- Jeffery, W., & Bentley, I. (1993). La experiencia es la madre de las ciencias. Ceres, pp. 26-42.
- Morales, M. Y. (1999). Enfoques de interpretación de la ciencia y la tecnología: las tradiciones de estudio. En Tecnología y sociedad. pp. 63-76. La Habana: GEST.
- Núñez Jover, J. (1999). Ciencia y tecnología como proceso social. En Tecnología y Sociedad, pp. 61-69. La Habana: GEST.
- Pech, J. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles familiares en Yucatán. París: Grupo H.E.C.
- Serra, J. (2002). Imaginar el mañana. Recuperado de <http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p.373.html>

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 13

## EL ARBITRAJE COMERCIAL PARA EMPRENDEDORES EN EL MARCO DEL BUEN VIVIR EN ECUADOR

### COMMERCIAL ARBITRATION FOR ENTREPRENEURS IN THE GOOD LIVING AT ECUADOR

Dr. C. Johannes San Miguel Giralt<sup>1</sup>

E-mail: [jsanmiguel@umet.edu.ec](mailto:jsanmiguel@umet.edu.ec)

MSc. Germania Bertila Vivanco Vargas<sup>2</sup>

E-mail: [gvivanco@umet.edu.ec](mailto:gvivanco@umet.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Guayaquil. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

San Miguel Giralt, J., & Vivanco Vargas, G.B. (2014). El arbitraje comercial para emprendedores en el marco del buen vivir en Ecuador. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 109-116. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

## RESUMEN

El arbitraje es un método alternativo para la resolución de controversias, junto con la mediación, la conciliación y la negociación. Tiene varias ventajas respecto de los tribunales, entre las cuales deben mencionarse la posibilidad de que las partes designen al árbitro o árbitros que darán solución a la controversia, la celeridad del proceso y el carácter no recurrible del laudo o decisión final. Esta forma de solucionar controversias ha encontrado eco en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV) y constituye objeto de acciones de promoción por parte de las instituciones del estado en Ecuador. Por otra parte, los emprendedores constituyen un sector económico de enorme importancia pues generan empleo para sí mismos y para otras personas, son portadores de nuevas ideas de comercialización y gestión, así como de nuevas tecnologías y procesos productivos y tienen mayor vocación de responsabilidad social hacia la comunidad en la que actúan.

#### Palabras clave:

Arbitraje comercial, emprendimiento, Plan Nacional del Buen Vivir, tribunales, derecho mercantil.

#### ABSTRACT

*Arbitration is an alternative method of dispute resolution, together with mediation, conciliation and negotiation. It has several advantages over courts, among which may be mentioned the possibility that the parties appoint the arbitrator or arbitrators to give solution to the dispute, the speed of the process and the non-actionable nature of the award or final decision. This way of settling disputes has been echoed in the national plan of good living 2013-2017 (PNBV) and is the subject of promotion by state institutions in Ecuador. Moreover, entrepreneurs are an industry of great importance because they create jobs for themselves and others, are carriers of new ideas in marketing and management, as well as new technologies and production processes and have greater commitment to social responsibility towards the community in which they operate.*

#### Keywords:

*Commercial arbitration, entrepreneurship, National Plan of Good Living, courts, business law.*

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene por objeto delinear los aspectos esenciales del arbitraje como método de resolución de controversias, su acogida en el Plan Nacional del Buen Vivir en Ecuador, así como su funcionalidad respecto de la Economía Social y Solidario y el sector de emprendedores<sup>1</sup>. El vocablo arbitraje tiene al menos tres acepciones en ámbitos profesionales. La primera y más común es la que alude a los juegos deportivos de equipo, en la cual el arbitraje es la labor de un profesional experto y conocedor del deporte en cuestión, el cual tiene como misión velar porque los equipos cumplan las reglas del juego y evaluar las faltas durante el mismo. De aquí tiene su origen la disciplina de la Mecánica de Arbitraje, que consiste en la determinación de los criterios más importantes para la actuación del árbitro en un juego<sup>2</sup>.

La segunda acepción del arbitraje es mucho más compleja y hace alusión a la práctica en los mercados de valores, de bonos, de acciones, de divisas, etc., de negociar títulos o activos

1El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 constituye el instrumento de planificación de carácter rector del gobierno del Presidente Correa, cuya redacción y aprobación se realizó tomando en consideración el espectro de sectores sociales del país bajo la coordinación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo -SENPLADES-. Los artículos 279 y 280 de la Constitución 2008 establecen el fundamento y base para el marco normativo de la planificación y particularmente del PNBV:

Artículo 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

Artículo 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

2 La Mecánica de Arbitraje es una disciplina en el arbitraje de juegos deportivos –no confundir con el arbitraje de deportes–, consistente en prácticas, técnicas, procedimientos y formas de registrar acciones de los jugadores que resultan de difícil determinación y decisión por el árbitro. Dicha disciplina comprende básicamente tres objetos de estudio: situación, señalización y colaboración; a través de las cuales se determinan las mejores prácticas de ubicación del árbitro, comunicación entre ellos y cooperación en la toma de decisión.

Solo con carácter ilustrativo

con el objetivo de capitalizar la diferencia de precios en dos mercados distintos<sup>3</sup>.

La tercera acepción a la que se hará referencia es al arbitraje como método alternativo para la solución de controversias, mediante el cual los titulares de los intereses en conflicto designan a un tercero para que aporte al mismo una solución inapelable y de obligatorio cumplimiento. Los elementos conceptuales que singularizan al arbitraje son el carácter alternativo respecto del método tradicional judicial y el carácter voluntario, dado que las partes fijan los árbitros y el procedimiento a seguir.

Algunas de las definiciones más ilustrativas consideran al arbitraje como *“medio alternativo de solución de conflictos, por medio del cual determinados sujetos de derecho deciden voluntariamente someter sus controversias actuales o potenciales a la decisión de un tercero imparcial, denominado árbitro, quien tendrá la labor de juzgar sus pedimentos y pronunciar una decisión, bajo la denominación de laudo, que tendrá la posibilidad de alcanzar la fuerza de cosa juzgada”*. (González Carvajal, 2008)

Otras de estas definiciones eluden el carácter voluntario o alternativo, y acentúan el valor pragmático: *“el arbitraje, en efecto, es y debe ser, antes que nada, un mecanismo rápido, razonablemente económico y eficaz de resolución de desavenencias. Así –sin mayores referencias a la noción, marcadamente aristotélica, de justicia– lo concibieron y quieren utilizar los comerciantes”* (Silva Romero, 2007). Algunas definiciones fijan su derrotero en la necesaria previsibilidad, encaminado a la búsqueda de una *“solución determinante, justa y expedita de las controversias comerciales (y otras) en las cuales se hacen presentes en su comienzo, desarrollo y conclusión, la norma y la praxis de más de una jurisdicción. Permanece implícita en esta definición, la posibilidad de prever razonablemente el resultado final de la controversia, con lo cual el arbitraje provee a sus usuarios de un servicio confiable”*. (Spencer Underhill, 2003)

Los métodos alternativos de solución de conflictos, entre los cuales se encuentra el arbitraje, se erigen precisamente como opción ante las dificultades que plantea la solución tradicional judicial, a lo cual se suman los fenómenos actuales de complejización del marco conflictual en una sociedad dada,

3 En términos muy generales se define como la generación de utilidad por parte de un inversionista a partir de la diferencia entre la compra y venta de un mismo activo en mercados de ubicados geográficamente en distintos lugares. Esta práctica puede tener como objeto las mercancías, acciones, bonos, monedas, etc.

Con carácter ilustrativo, pueden consultarse las siguientes fuentes: Aragonés, J.R; Mascareñas, J. (1994). La Eficiencia y el Equilibrio en los Mercados de Capital. Análisis Financiero, No. 64, 1994, pp. 76-89, Madrid: Universidad Complutense de Madrid; Ceballos Hornero, D. (2000), Relaciones en los Mercados Financieros. Complejidad y Arbitraje, Documento de Trabajo 1/00, Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

particularmente en materia comercial. Todo esto impone con mayor urgencia a estos medios para encauzar los esfuerzos en la composición de controversias comerciales.

## DESARROLLO

Se requiere distinguir entre arbitraje en sentido general, y el arbitraje comercial. En el segundo caso, se trata del arbitraje aplicado a controversias que tienen por objeto la interpretación o ejecución de un contrato calificado como comercial. La relevancia de esta distinción radica en que de ella depende la aplicación de los principales convenios internacionales sobre arbitraje.

Deben destacarse las distinciones ofrecidas por el Convenio de Ginebra de 1961 (art. 1, inciso a: *“el presente Convenio se aplicará a aquellos acuerdos o compromisos de arbitraje que, para solventar controversias o contiendas surgidas o por surgir de operaciones de comercio internacional”*). La Ley Modelo de Arbitraje en su artículo 1 que en nota al pie explicativa dispone que *“debe darse una interpretación amplia a la expresión comercial para que abarque las cuestiones que se plantean en todas las relaciones de índole comercial, contractuales o no”*.

Las relaciones de índole comercial comprenden las operaciones siguientes, sin limitarse a ellas: cualquier operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios, acuerdo de distribución, representación o mandato comercial, transferencia de créditos para su cobro (*“factoring”*), arrendamiento de bienes de equipo con opción de compra (*“leasing”*), construcción de obras, consultoría, ingeniería, concesión de licencias, inversión, financiación, banca, seguros, acuerdo o concesión de explotación, asociaciones de empresas y otras formas de cooperación industrial o comercial, transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima, férrea o por carretera.

Por último y no por ello menos importante, el Convenio de Nueva York de 1958 prescinde de cualquier distinción de arbitraje según su carácter comercial, sino que en su artículo 1.3 autoriza a los estados signatarios formular reserva comercial, en virtud de la cual declaran que la aplicación de la Convención se limitará exclusivamente al arbitraje que tenga por objeto controversias de este tipo: *“podrá también declarar que solo aplicará la Convención a los litigios surgidos de relaciones jurídicas, sean contractuales o no, consideradas comerciales por su derecho interno”*.

Asimismo debe distinguirse el arbitraje interno del arbitraje internacional. A consideración de Fernández Rozas (1996, p. 2 los criterios doctrinales para determinar el carácter internacional del arbitraje son: el acuerdo expreso de las partes, la nacionalidad y el procedimiento arbitraje. Por su parte, los convenios internacionales han seguido criterios distintos, aunque

no referidos a la determinación del carácter internacional del arbitraje sino solo a la aplicación del tratado.

El Convenio de Nueva York de 1958 en su artículo 1.1 dispone que el mismo se aplicará a los laudos cuyo reconocimiento y ejecución se solicita en un estado distinto a aquel que resulta sede del arbitraje, igualmente atrae a la aplicación del Convenio todos los laudos que no sean nacionales conforme la ley del estado donde se solicita su reconocimiento y ejecución. La Ley Modelo de Arbitraje de la CNUDMI de 1985 revisada en 2006 es la que con mayor amplitud atiende directamente la cuestión en su artículo 1, enunciando la sede del establecimiento, el lugar del arbitraje, el lugar de cumplimiento de cuota sustancial de la obligación, el lugar con el cual el objeto del litigio tenga una relación más estrecha y el acuerdo expreso de las partes. Por último, el Convenio de Ginebra de 1961 en su artículo I dispone la residencia habitual, domicilio o sede social.

La Ley 60/2003 de Arbitraje de España dispone en su artículo 1.1 que no hay distinción normativa entre el arbitraje interno e internacional. Permítase citar la Exposición de Motivos sobre este tema: *“en lo que respecta a la contraposición entre arbitraje interno y arbitraje internacional, esta ley opta claramente por una regulación unitaria de ambos. Dentro de lo que se ha dado en llamar la alternativa entre dualismo (que el arbitraje internacional sea regulado totalmente o en gran medida por preceptos distintos que el arbitraje interno) y monismo (que, salvo contadas excepciones, los mismos preceptos se apliquen por igual al arbitraje interno e internacional), la ley sigue el sistema monista. Son pocas y muy justificadas las normas en que el arbitraje internacional requiere una regulación distinta de la del arbitraje interno. Aún con la conciencia de que el arbitraje internacional responde en muchas ocasiones a exigencias distintas, esta ley parte de la base –corroborada por la tendencia actual en la materia– de que una buena regulación del arbitraje internacional ha de serlo también para el arbitraje interno y viceversa. La Ley Modelo, dado que se gesta en el seno de la CNUDMI/UNCITRAL, está concebida específicamente para el arbitraje comercial internacional; pero su inspiración y soluciones son perfectamente válidas, en la inmensa mayoría de los casos, para el arbitraje interno”*.

El Ecuador es uno de los países que han elevado el arbitraje a rango constitucional, con lo cual se garantiza su validez en el ordenamiento jurídico frente a la jurisdicción estatal. El artículo 190 dispone que *“se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir. En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la Ley”*.

En el propio año 2008 entra en vigencia la nueva Ley de Arbitraje y Mediación del Ecuador, que actualiza considerablemente el régimen jurídico aplicable a los medios alternativos de solución de conflictos y particularmente a este popular método de solución de controversias que es el arbitraje. A pesar de las críticas y enjuiciamientos a las que actualmente está sometida, esta ley ubica al Ecuador entre los países de América Latina con mejor legislación para soportar procesos arbitrales, internacionales e internos, en su territorio.

La realidad del arbitraje en el Ecuador es muy similar a la de muchos países en Latinoamérica. La tradición judicialista y formal en el procedimiento, que trae causa del derecho de indias, ha entronizado en la región una fuerte corriente de pensamiento de exclusividad en el juez. Solamente el contacto cosmopolita con la cultura jurídica anglosajona y las necesidades del comercio exterior, la integración económica y la inversión extranjera han permitido superar las tesis formalistas de exclusividad judicial y han permitido un espacio cada vez mayor a los métodos alternativos de solución de conflictos.

No obstante, lo anterior, las empresas han encontrado en el arbitraje un excelente foro para la solución de controversias comerciales, reforzado por el amparo constitucional al arbitraje.

Con motivo de la aprobación del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, resultaría interesante realizar un análisis en torno al lugar que tiene el arbitraje dentro de las estrategias y prioridades de planificación nacional. Esto es importante pues permite observar el grado de importancia que se le concede a esta forma de resolver controversias, así como la forma en que ésta se integra al resto de las tareas y estrategias de planificación. Otra cuestión importante es el papel del arbitraje como institución "bisagra" que integra al sector público y el sector privado de la economía.

El PNBV –Plan Nacional del Buen Vivir– le dedica varios momentos al arbitraje. En un primer momento, es mencionado al describir la concepción sobre el Nuevo Regionalismo Latinoamericano. Bajo esta concepción se entiende un espacio político regional común que permita crear estructuras con poder decisorio ante los consagrados ejes del poder hegemónico y geopolítico mundial. Para ello, el PNBV establece cinco propuestas claves en materia económica y financiera que permitan la construcción de este eje regional político: la creación del Banco del Sur, el manejo conjunto de la liquidez, el Sistema Unificado de Compensación Regional, la constitución de bienes públicos regionales y la gestión estratégica de recursos naturales.

En la formulación del contenido de estas propuestas, se deja clara la necesidad de *"desvincular los arbitrajes internacionales de la política de endeudamiento financiero"*. Con esto, el PNBV no solo alude al arbitraje como método de solución de

controversias, sino que lo ubica en un contexto específico: el arbitraje de inversiones con motivo de los acuerdos de endeudamiento externo del país.

En otro momento, al exponer el Objetivo 8: Consolidar el Sistema Económico Social y Solidario, de forma sostenible, el PNBV expone las condiciones altamente desfavorables en las cuales ha tenido que acceder a la inversión extranjera. Esta es una realidad de muchísimos países del área latinoamericana, en los cuales los capitales financieros han aprovechado las condiciones económicas de desinversión y privatización en los países receptores y han logrado la inclusión de normativas de sustracción de la jurisdicción nacional sobre las controversias relativas a la gestión de los recursos naturales.

Lo anterior se menciona claramente: *"históricamente, la inversión extranjera ha sido una herramienta privilegiada de extracción de riqueza y ha generado divisas limitadas en comparación a los recursos extraídos en el proceso. Esto ha sido, en parte, causado por la inexistencia de la transferencia de conocimientos y de tecnologías alrededor de los procesos extranjeros instalados en el país. La falta de reciprocidad, en los términos de intercambio entre recursos nacionales y capitales extranjeros, ha definido relaciones unilaterales en las cuales el Ecuador se ha convertido en un elemento dependiente de procesos exógenos, inclusive sujeto de arbitrajes internacionales con un costo fiscal potencialmente alto"*. (República del Ecuador, 2013, p. 260).

Seguidamente, el PNBV declara que los procesos de arbitraje de inversiones en los cuales el Ecuador ha sido parte, integran una lógica unilateral a ser sustituida por una lógica recíproca. Pero el aporte más importante del PNBV al arbitraje es en el Objetivo 12, Garantizar la Soberanía y la Paz, Profundizar la Inserción Estratégica en el Mundo y la Integración Latinoamericana. Este objetivo tiene entre sus políticas, Profundizar Procesos Solidarios y Complementarios de Integración con América Latina y el Caribe. En el marco de esta política, establece en el inciso f). Establecer Mecanismos Alternativos de Arbitraje Regional para el Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones.

Sin embargo, cada vez se requiere con mayor urgencia y necesidad una alternativa real de solución de controversias para un importante actor de la economía, que son los emprendedores.

Los emprendedores constituyen un importante actor económico, tanto al nivel personal y comunitario, como al nivel nacional. Su importancia radica no en el nivel de las cifras de negocios y las cuantías de su inversión, pero sí en términos de número y cobertura de necesidades del consumidor.

Por otra parte, los emprendedores, además de lograr la satisfacción de importantes demandas del consumidor promedio, constituyen un enorme ejército de personas previamente desempleadas o subempleadas. Con el inicio de proyectos

de emprendimiento, no solo se otorgan una alternativa ellos mismos al empleo, causando baja de las cifras nacionales de desempleo, sino que además, crean oportunidades y opciones de empleo a otras personas.

A los emprendedores se les atribuye también la creación de auténticos círculos virtuosos de desarrollo en el nivel comunitario. Sus iniciativas básicamente van dirigidas a la solución de problemas concretos en el entorno próximo en el cual viven, crean fuentes de empleo y a su vez, sus empresas muestran los mejores niveles de desempeño en responsabilidad social corporativa. Ello ocurre a partir del vínculo y el arraigo a la comunidad en la cual está actuando el emprendedor.

También debe destacarse en el emprendedor su participación en las dinámicas de mercado. Son ellos los portadores de las ideas novedosas de comercialización, las más recientes tecnologías, los nuevos modos de organización empresarial y los nuevos productos; a pesar de la carencia de recursos financieros para invertir en investigación, desarrollo e innovación. Estas nuevas ideas llegan a imponerse en el mercado y permiten aumentar la productividad y con ello aumentar márgenes de beneficios, tanto para sus dueños como para los trabajadores, el fisco y toda la sociedad.

Dada cuenta de la importancia y necesidad de los emprendedores como sector en una economía, generalmente se diseñan políticas gubernamentales para apoyarlos y promoverlos. A ello se le suma una importante red de aliento y sustento por organizaciones no gubernamentales, fundaciones y organismos de beneficencia, etc.

El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), otorga determinado nivel de prioridad al fomento de los emprendedores. El Objetivo 4, Fortalecer las Capacidades y Potencialidades de la Ciudadanía; particularmente el 4.4, que plantea mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad. Aquí se establece en el inciso k), el objetivo de redireccionar la oferta académica y el perfil de egreso de profesionales creativos y emprendedores para vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional en el marco de la transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir.

El anterior objetivo tiene por destinatario a las universidades, conminándolas a presentar una oferta académica competente que tenga por propósito la formación de profesionales con determinadas competencias y habilidades; aquellas que involucren su participación en emprendimientos de diverso tipo y género. En sentido similar, se manifiesta el objetivo 4.6, Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector

productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades. En este objetivo, se formula como lineamiento en el inciso e), articular el bachillerato, la educación superior, la investigación y el sector productivo público y privado al desarrollo científico y tecnológico y a la generación de capacidades, con énfasis en el enfoque de emprendimiento, para la transformación de la matriz productiva, la satisfacción de necesidades y la generación de conocimiento, considerando nuevas áreas de formación.

Una vez más, el PNBV apunta con el dedo a las universidades y los centros de formación en el país y con toda razón. La batalla por los emprendedores se decide esencialmente en la formación de liderazgo capaz de asumir los riesgos, retos y desafíos que implica iniciar un negocio a partir de una buena idea, un concepto de negocios más o menos acabado y miles de restricciones y obstáculos.

La promoción del emprendimiento en el PNBV logra un importante paso de avance en el Objetivo 5, Construir Espacios de Encuentro Común y Fortalecer la Identidad Nacional, las Identidades Diversas, la Plurinacionalidad y la Interculturalidad. Particularmente el objetivo 5.4, dedicado a promover las industrias y emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva. A pesar de la inserción de este sub-objetivo dedicado al emprendimiento en las cuestiones de orden cultural, el PNBV los ha relacionado estrechamente con la creación de bienes y servicios, con lo cual quedan incluidos los emprendedores culturales dentro de la categoría de emprendimientos económicos. Ello queda evidenciado al asociar las iniciativas culturales a la transformación de la matriz productiva.

Dentro de este objetivo 5.4 se incluyen lineamientos y cursos de acción de la más variada índole para promover los emprendimientos económicos y culturales. Estos incluyen mejorar los procesos de información e investigación de las "industrias culturales y creativas" y la "economía de la cultura", el estímulo de la producción, difusión y comercialización no solo en su dimensión cultural y creativa, sino económica y productiva.

En otro momento, el PNBV en el objetivo 7, busca la consolidación de la gestión sostenible de bosques, enmarcada en el modelo de gobernanza forestal. En este sentido, especifica en el lineamiento 7.3, inciso e) la promoción de acciones productivas y emprendimientos empresariales privados, públicos y/o comunitarios que generen alternativas económicas locales a la deforestación y al comercio de vida silvestre. Esta es una particularidad interesante pues ubica la promoción del emprendimiento en un marco sectorial, particularmente el sector forestal.

Del mismo modo, el objetivo 7.4, dedicado a impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primario-exportadora, incluye en su acápite c) la implementación de un marco normativo para el desarrollo del bioconocimiento, la innovación, los emprendimientos productivos y el biocomercio. Otra vez, el PNBV ubica el tema del emprendimiento en clave sectorial, esta vez en las ciencias de la vida.

Resulta de especial interés la importancia que el PNBV concede al emprendimiento en su objetivo 8.9, dedicado a la profundización de las relaciones entre el Estado y el sector popular y solidario. En el lineamiento comprendido en el inciso d) se busca establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente. Lo que se busca en este caso es la promoción y desarrollo de la actividad emprendedora a partir de las instituciones y organismos del Estado.

Otras de las principales alusiones al emprendimiento es en el mismo objetivo, el lineamiento marcado con el inciso j) por el cual se persigue fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad. Este lineamiento sin duda alguna ubica la planificación nacional a tono con las políticas públicas a nivel regional que aspiran a crear un sector de emprendedores desde abajo con fuerte apoyo gubernamental. Además, demuestra compromiso y apuesta por los emprendedores no solo desde una política de gobierno sino como estrategia de Estado.

De igual modo se manifiesta el objetivo 9.1 que busca impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos. En el lineamiento estratégico marcado con el inciso g), se busca fortalecer los programas enfocados en la incorporación de mujeres y grupos de atención prioritaria al mercado de trabajo, sea de forma remunerada o mediante el apoyo de sus emprendimientos.

Por otra parte, el objetivo 9.2, que alude a promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos; deja claro en el lineamiento b), la necesidad de apoyar el desarrollo de los emprendimientos juveniles en ámbitos de financiamiento, capacitación, transferencia tecnológica y gestión empresarial. A su vez, en el lineamiento c) declara como objetivo la implementación de incubadoras de proyectos, vinculados a las prioridades del país que fomenten una cultura del emprendimiento.

En el objetivo 10.5 que busca fortalecer la economía popular y solidaria y las micro, pequeñas y medianas empresas en la

estructura productiva; se persigue, en el lineamiento g), simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de estos esquemas de organización para emprender.

Cada uno de estos objetivos de trabajo, líneas directrices, lineamientos u otra forma que se prefiera en llamar, invocan los emprendimientos productivos desde una dimensión particular. Se puede concluir que el PNBV considera esencial el emprendimiento productivo como opción de empleo, como alternativa de desarrollo comunitario, como necesidad para los grupos de atención prioritaria por el estado. Del mismo modo, establece pautas sectoriales para el fomento del emprendimiento, al mencionar expresamente los sectores forestal, de las ciencias de la vida, las tecnologías, etc.

Sin embargo, uno de los retos más importantes consiste en dotar al emprendedor de un esquema de solución de controversias que se ajuste a sus características, pequeñas dimensiones y necesidades. Es precisamente esa necesidad la que no encuentra manifestación expresa en el PNBV, tampoco en las principales agendas gubernamentales e internacionales de apoyo y sustento a las experiencias de emprendimientos en el mundo.

Las limitaciones y dificultades propias de la experiencia judicial sobre el empresariado se manifiestan con particular énfasis en la región latinoamericana. A ello debe sumársele que estas dificultades en el caso del emprendedor suponen un obstáculo invencible para iniciar su empresa.

La conflictividad comercial en los emprendimientos reviste caracteres especiales que necesitan ser atendidos. Uno de esos caracteres resulta ser la contradicción entre un régimen legal que ubica a los actores económicos en plano de igualdad, a diferencia de la realidad inmediata que ubica a estos actores en posiciones de dependencia. En este sentido, los emprendedores por la dimensión de sus microempresas, la precariedad de su organización, la carencia de recursos financieros, la total ausencia de una tradición o cultura de negocios con instrumentos legales como el contrato, tienen muy difícil la tarea de participar en esquemas tradicionales de solución de controversias.

Ni tan siquiera el propio arbitraje comercial, tal cual se legisla y aplica en el mundo, resulta propio a los intereses y necesidades de los emprendedores. Esta es la razón por la cual se intenta una propuesta de arbitraje que resulte accesible a los emprendedores y que se ajuste a las características de los mismos, teniendo en cuenta los elevados costos del sistema judicial que los hace inaccesible para ellos.

### Cuestiones a tener en cuenta para una propuesta de arbitraje comercial para emprendedores

Varias son las cuestiones que tienen que considerarse para formular una propuesta de arbitraje comercial para emprendedores. Algunas de ellas son:

a. Reducir los costos del arbitraje.

El arbitraje inició como alternativa poco costosa para los agentes económicos que lo usan, hoy en día se ha convertido en la opción más cara de justicia comercial. Esto ocurrió básicamente por la alborada de la "industria del arbitraje", en razón de la cual de institución jurídica pasa a negocio internacional. Por ello, el arbitraje se ha convertido en una especializada industria a nivel internacional que exige elevados honorarios en costas procesales.

b. Reducir las formalidades procesales del arbitraje.

Otra de las ventajas que habitualmente se le atribuyen al arbitraje radicaba en la sencillez procesal. Actualmente el arbitraje ha dejado atrás la etapa de la sencillez y de los laudos de honor. Hoy en día, la especialización de esta actividad ha generado un mercado de centros administradores de procesos arbitrales que compiten entre sí por la demanda de empresas que buscan la solución de sus controversias.

Por esta razón, una propuesta de arbitraje para emprendedores requiere la reducción significativa de las formalidades procesales. Algunas de estas formalidades que pudieran reducirse son los tiempos de espera de los árbitros para estudiar el expediente y aceptar o declinar su integración al tribunal arbitral, así como los tiempos de los escritos polémicos.

c. Reforzar la oralidad del procedimiento en detrimento de la escritura.

Una de las formas de reducir las formalidades del procedimiento es la promoción de la oralidad en el arbitraje. Esto es particularmente importante entre emprendedores que están poco habituados a las ampulósidades del foro judicial y para quienes lo más importante es resolver la controversia al menor costo económico posible.

### CONCLUSIONES

El arbitraje constituye, por mucho, la opción de justicia económica y comercial más socorrida por las empresas en el mundo. A tan alto grado ha llegado el protagonismo del arbitraje en la solución de controversias, que hoy día el arbitraje de inversiones forma parte de los argumentos de política exterior de muchos de los países de la región. Esto, a partir de las demandas internacionales entre las grandes empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales y los estados soberanos.

En este sentido, el arbitraje ha devenido en un foro de solución de controversias cada vez más excluyente y elitista, al cual acceden solamente aquellos que tienen recursos suficientes para pagar grandes bufetes de abogados y los costos de litigación. A pesar de esta realidad, el arbitraje continúa siendo la mejor alternativa en el mercado de solución de conflictos comerciales. Sin duda alguna, las ventajas inherentes al mismo, particularmente el carácter no recurrible de la decisión arbitral, la independencia respecto de los tribunales y la libertad de nombrar al árbitro o árbitros que conformarán el tribunal arbitral, hacen del arbitraje una alternativa altamente socorrida.

No obstante lo anterior, continúa siendo un obstáculo insalvable la carestía del arbitraje frente a los modestos recursos financieros con los que cuenta el emprendedor que inicia o intenta hacer subsistir su empresa. Esta es la razón por la cual resulta útil y necesaria una propuesta que permita converger las ventajas del arbitraje como fórmula de solución de controversias y las necesidades del emprendedor urgido de un foro jurisdiccional ajustado a sus intereses y realidad. Los tribunales judiciales no pueden enfrentar este desafío por múltiples razones, solo la dúctil y maleable institución del arbitraje puede lograr una metamorfosis que le permita reinventarse y asumir el reto de proveer un servicio de inestimable valor para los emprendedores.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández Rozas, J. C. (1996.). *Derecho del Comercio Internacional*, col. Estudios Internacionales, Madrid: Eurolex.
- Fernández Rozas, J. C. (2000). *El Derecho del comercio internacional en el contorno de la globalización*, *Escriva. Revista del Colegio de Notarios del Estado de México*, nº 5, 2000, pp. 161-230. Recuperado de [http://eprints.ucm.es/6869/1/EL\\_DERECHO\\_DEL\\_COMERCIO\\_INTERNACIONAL\\_EN\\_LA\\_GLOBALIZACION.pdf](http://eprints.ucm.es/6869/1/EL_DERECHO_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL_EN_LA_GLOBALIZACION.pdf)
- González Carvajal, J.I. (2008). *Algunas Consideraciones sobre la Potestad Cautelar de la Ley de Arbitraje Comercial*. *Boletín de la Academia de Ciencias Políticas y Sociales de Venezuela*, No. 146, 280-295.
- Rocco, U. (1960). *Trattato di Diritto Processuale Civile: Parte Speciale-Processo Cautelare*, Torino: Unione Tipografico-Editrice Torinese.
- Santistevan de Noriega, J. (2006). *Arbitraje y Jurisdicción desde la Perspectiva del Tribunal Constitucional del Perú*. *Revista Peruana de Arbitraje*, vol. 2, Lima: Editorial Grijley.
- República del Ecuador. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*, Quito, Ecuador.

- Shihata, Ibrahim F. I., & Parra, A. R. (1999). The Experience of the International Centre for Settlement of Investment Disputes, ICSID Review -Foreign Investment Law Journal, 14(2).
- Silva Romero, E. (2007). Adopción de Medidas Cautelares por el Juez y el Árbitro. En: II Congreso del Club Español de Arbitraje: El Arbitraje y la Jurisdicción, Madrid, España.
- Spenser Underhill, D. (2003). Do State Courts Really Have a Useful Role to Play in International Arbitration?, London: Mayer, Brown, Raw & Moe.
- Strong, S. (2009). Research and Practice in International Commercial Arbitration. Sources and Strategies, Oxford: Oxford University Press.
- Zapata de Arbeláez, A., Barona Vilar, S., & Esplugues Mota, C. (2010). El Arbitraje Interno e Internacional en Latinoamérica. Regulación Presente y Tendencias del Futuro, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 14

## LA MATERIALIDAD DE LOS DERECHOS SOCIALES EN EL ESTADO CONSTITUCIONAL ECUATORIANO

### THE MATERIALITY OF SOCIAL RIGHTS IN ECUADOR STATE CONSTITUTIONAL

MSc. Germania Bertila Vivanco Vargas<sup>1</sup>

E-mail: [gvivanco@umet.edu.ec](mailto:gvivanco@umet.edu.ec)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Vivanco Vargas, G. B. (2014). La materialidad de los derechos sociales en el estado constitucional ecuatoriano. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (1). pp. 117-123. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

En el Estado Constitucional vigente en el Ecuador a partir de 2008, se incorporó un nuevo paradigma de validez normativa vinculado a la protección de los derechos. Este se expresa fundamentalmente en dos principios constitucionales convergentes: el de directa aplicación de la norma constitucional y convencional de derechos humanos, y el de eficacia material. Estos principios sujetan la conducta del poder público y privado hacia el respeto inexorable a los derechos constitucionales. Los derechos de libertad poseen garantías específicas para su protección ampliamente desarrolladas a nivel legal y constitucional, por ende, su contenido esencial se puede aplicar directa e inmediatamente, en razón de la simple intangibilidad que requieren. Pero, en los derechos sociales la cuestión no resulta tan simple, porque requieren de una aplicación progresiva y proporcional de recursos y acciones específicas para su materialización. Luego de un examen normativo-conceptual, se observa que la Constitución de la República del Ecuador, de 2008 (CRE), no concibe diferencia entre unos y otros derechos, lo que provoca que los derechos sociales, en algunos casos, puedan ser justiciables, y genera una controversia dogmático-interpretativa que supera las fronteras del derecho nacional.

#### Palabras clave:

Derechos sociales, garantismo, dignidad humana, proporcionalidad, progresividad

#### ABSTRACT

*In the current Ecuador from 2008 Constitutional State, a new paradigm of normative validity linked to the protection of the rights incorporated. This is mainly expressed in two converging constitutional principles: the direct application of constitutional and human rights treaty rule, and material efficiency. These principles hold the conduct of public and private power to the inexorable respect constitutional rights. The rights to freedom have specific guarantees for their protection widely developed legal and constitutional, therefore, its substance can be applied directly and immediately, because of the simple intangibility they require. But social rights the issue is not so simple, because they require a progressive and proportional application of resources and specific actions for their realization. After a normative-conceptual examination, it appears that the Constitution of the Republic of Ecuador, 2008 (CRE), inconceivable difference between them and other rights, which causes social rights, in some cases, can have a justice sense, and generates a dogmatic interpretation dispute exceeds the boundaries of national law.*

#### Keywords:

*Social, guarantees, human dignity, proportionality, progressiveness.*

## INTRODUCCIÓN

Las dimensiones libertarias e igualitarias de la dignidad humana, que se expresan positivamente a través de los derechos subjetivos reconocidos en las cartas constitucionales e instrumentos internacionales de derechos humanos, son un producto histórico, que con la Declaración de los Derechos Humanos evolucionó desde el reconocimiento, hacia la idea de la garantía de los derechos. Cuando se observa el devenir histórico de la tutela a la intangibilidad del ser humano, es evidente que el respeto a los derechos de libertad ha evolucionado legalmente en forma constante a través del desarrollo del pensamiento jurídico. Sin embargo, es con la idea del Estado de Bienestar que la dimensión igualitaria de la dignidad humana ha encontrado un grave problema en su materialización: la aparente ausencia de garantías específicas para su exigibilidad, dada la demanda de recursos materiales que suelen entrañar.

Los derechos subjetivos reconocidos en los ordenamientos jurídicos, son políticamente un discurso legitimador del poder público imperante y constituyen el manifiesto ideológico de una población históricamente cohesionada. No obstante, el reto de la materialidad del Estado de Derecho no se halla en el reconocimiento simbólico, sino en el respeto a la dignidad humana en todas sus dimensiones. Dicha cualidad, es asegurada por los mecanismos procesales de tutela o garantías, que en el caso de los denominados derechos sociales requieren de la acción y los recursos administrados por el Estado, a diferencia de los derechos de libertad, que requieren mera intangibilidad. Obviamente, en la realidad material estos derechos sociales, en forma más profunda que los derechos de libertad, tienden a realizarse de manera insuficiente, y a veces peligrosamente opresiva, por los intereses políticos y económicos que rodean su aplicación eficiente y eficaz.

En el Derecho Constitucional actual, estos derechos han evolucionado desde declaraciones políticas insertadas en la Constitución, para reflejar el espíritu ideológico mayoritario de una comunidad humana determinada, hasta la formulación de normas téticas objetivas con una doble función: ser objeto de aplicación directa e inmediata en la solución de conflictos socio-jurídicos y servir de norma de reconocimiento para establecer la validez material de las expresiones de poder público. En el Estado Constitucional vigente en Ecuador, no existe una distinción normativa que afecte la aplicabilidad directa e inmediata de los denominados derechos sociales, ora para la solución de conflictos, ora para validar las expresiones del poder público. Sin embargo, en atención al principio de interpretación integral del texto constitucional, se pueden colegir algunas consideraciones y limitaciones a la aplicabilidad de los derechos sociales, relacionadas a la convergencia de varios principios constitucionales, tales como la

proporcionalidad interpretativa, progresividad, equidad jerárquica y no-regresividad.

En el contexto ecuatoriano es necesario abordar esta temática, por cuanto el deber ser del derecho es una aspiración social reconocida normativamente y que se materializa en consecuencias jurídicas que son objeto de garantías, es decir, la justicia que se realiza históricamente no se debe a las declaraciones jurídicas, sino en el ejercicio transformador de las garantías de los derechos. Entonces, la cuestión de fondo, en la construcción de un Estado Constitucional en base al Buen Vivir radica en la existencia de mecanismos judiciales de tutela sobre el contenido de los derechos sociales. Este estudio tiene como objetivo determinar la naturaleza de la aplicabilidad de los denominados derechos sociales en el Estado Constitucional ecuatoriano actual, a partir del análisis de su estructura normativa en la Constitución de la República de Ecuador, de 2008 y de la controversia sobre las formas, métodos y procedimientos para la aplicación de los mismos.

## DESARROLLO

El Estado Constitucional actual constituyó, en términos conceptuales, una transformación de la dinámica jurídica de la Constitución y las normas legales y administrativas, consecuentemente, implicó la modificación del paradigma de validez normativa, de las relaciones de poder político, y de los valores sociales que inspiran la actividad pública. En tal sentido, sus normas dejaron de poseer la característica de norma programática para su realización legislativa, sino que poseen un carácter primario de aplicación directa e inmediata en todo proceso jurídico, desde la producción normativa, pasando por la ejecución administrativa, hasta la interpretación y administración judicial.

Al respecto la Constitución de 2008 refiere:

Art. 11 numeral 3.- *“Los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público administrativo o judicial”.*

Art. 426.- *“Todas las personas, autoridades e instituciones están sujetas a la Constitución. Las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, aplicarán directamente las normas constitucionales y las previstas en los instrumentos internacionales de derechos humanos”.*

A fin de tener un punto histórico de referencia para el entendimiento de la transformación de la interacción normativa, debe recordarse que, a diferencia del Estado Constitucional actual, las normas constitucionales dentro del sistema legislativo de Derecho anterior, *“terminaron siendo meras cartas políticas y los derechos constitucionales sólo tendrían eficacia jurídica en la*

*medida en que la ley los reconociera y con el alcance que les diera*" (Zavala, 2010). Por ello, el principio de aplicación directa e inmediata de la norma constitucional y convencional, produce que los derechos constitucionales tengan una doble función: ser objeto de aplicación directa e inmediata en la solución de conflictos socio-jurídicos y servir como norma de reconocimiento para establecer la validez material de las expresiones de poder público. Entonces, las dimensiones libertarias e igualitarias de la dignidad humana, expresadas positivamente a través de los derechos subjetivos reconocidos constitucional y convencionalmente deben ser materializadas, y ante el incumplimiento de los portadores del poder público, deben existir las correspondientes garantías.

Históricamente, las garantías de los derechos de libertad han evolucionado en forma constante en el pensamiento jurídico, muestra de ello es el desarrollo del *habeas corpus* en el derecho anglosajón o las garantías personales y patrimoniales sobre el crédito en la Roma clásica. Sin embargo, es con la idea del Estado de Bienestar, que la dimensión igualitaria de la dignidad humana, desarrollada a través de varias generaciones de derechos económicos, sociales, culturales y comunitarios, ha encontrado un grave problema en su materialización: la falta de recursos suficientes para la satisfacción de derechos sociales y la ausencia de garantías específicas para su exigibilidad, causado esencialmente por su novedad en el escenario jurídico.

Pese a la ausencia de garantías específicas para los denominados derechos sociales, la irradiación vertical de los derechos constitucionales sobre el ordenamiento jurídico produce la idea de la validez material, que exige la identidad valorativa o coherencia entre el contenido obligacional de los actos de poder público con el contenido esencial de los derechos constitucionales, es decir, todo conflicto tiene una esencia constitucional. Al respecto Prieto Sanchis (2004), manifiesta: *"sin embargo, el que antes hemos descrito como efecto impregnación o irradiación hace inviable esa visión geográfica de las esferas separadas: no hay problema jurídico que no pueda ser constitucionalizado"*.

La entelequia de este nuevo paradigma es que la actividad pública o privada no supere los límites y vínculos impuestos por la dignidad humana manifestada a través de los derechos de las personas. Al efecto, este fenómeno genera la necesidad de un control constitucional, como mecanismo de protección frente a la vulneración de derechos constitucionales, producida por los actos que se apartan del paradigma de validez material mediante el menoscabo, disminución o anulación en el goce y ejercicio de los derechos. Y precisamente, para la tutela de los derechos, el juez constitucional asume la postura de garante.

En ese sentido, la Corte Constitucional del Ecuador refiere, que la nueva forma de Estado pretende el sometimiento de todo poder público a la Constitución y apelando a la Constitucionalidad y no a la legalidad. En este orden de cosas, la jurisdicción constitucional se constituye en garante y última instancia de cualquier materia jurídica (Corte Constitucional: Importación de vehículos para discapacitados, 2009).

En esta misma línea de ideas, Castro Riera (2008), explica que *"en el Estado constitucional de derechos se parte de la distinción entre democracia formal y democracia sustancial, como dice Luigi Ferrajoli; se constituye todo un modelo garantista, para que el derecho y, por lo tanto, los derechos no solo tengan vigencia y validez formal, sino vigencia y validez material, de manera que la forma y la sustancia, los signos y significados, la legitimidad formal y la legitimidad sustancial se correspondan en la realidad, lo cual implica que los llamados derechos fundamentales tengan todo un sistema de garantías que atraviesa a todo el Estado en sus diversas funciones y en todo su actividad, de tal manera que el énfasis final supone el encuentro de la libertad y la igualdad, pero no solo en su forma sino en la materialidad"*.

Según esta nueva concepción de Estado, la dignidad humana, expresada en las normas, y particularmente los derechos constitucionales, es el centro de la legitimación jurídica. Dada esa circunstancia, el Estado solo tiene razón de existir y mandar en cuanto respete y garantice los derechos constitucionales de los individuos que deciden, en un ejercicio de libertad, otorgarle parte de su soberanía.

Empero, la dignidad no es un concepto invariable, sino que entraña en sí una bifurcación obligacional que define la existencia de dos clases de derechos en razón de su forma de exigibilidad. Esto, porque de una parte exige del poder público protección y respeto a ciertas dimensiones, mediante la intangibilidad o no-lesión a la libertad o integridad; y por otra parte, exige al poder público ejecute prestaciones sociales que requieren la inversión de recursos humanos y materiales para su satisfacción. Y existe precisamente aquí un conflicto entre los intereses materiales e ideológicos propios de un gobierno, y la exigencia jurídica de la Constitución cuya garantía, en último término, es ejercida por el juez constitucional.

El Derecho Constitucional moderno, luego de la segunda guerra mundial, ha sufrido una profunda transformación, comparable únicamente al nacimiento del Estado de Derecho o el surgimiento de la normatividad. Esta profunda transformación está ligada a la trascendencia de la dignidad humana como sustrato primero del ordenamiento jurídico, y en consecuencia, como vinculación y limitación del ejercicio del poder público. Sobre la dignidad humana, Polo (2013), refiere que *"la dignidad humana entraña no solo la garantía negativa de que la persona no va a ser objeto de ofensas o humillaciones, sino que*

*supone también la afirmación positiva del pleno desarrollo de la personalidad de cada individuo. El pleno desarrollo de la personalidad implica, a su vez, de un lado, el reconocimiento de la total disponibilidad, sin interferencias o impedimentos externos, de las posibilidades de actuación propias de cada hombre; de otro, la autodeterminación que surge de la libre proyección histórica de la razón humana, antes que de una predeterminación dada por la naturaleza de una vez por todas”.*

Si bien el Derecho, como instituto ideológico, supone la vigencia de los valores reconocidos por la clase dominante en un sistema social, no es menos cierto, que producto de la globalización, la comunidad humana tiende a la homogenización de las expresiones jurídicas. Parte de ese proceso es la concepción de la libertad e igualdad entre seres humanos como un delicado, pero necesario punto de equilibrio, particularmente, porque de ellas depende que cada persona pueda disfrutar de condiciones vitales de existencia mínimamente dignas. El pleno desarrollo de la personalidad, propio de la dignidad humana, exige no solo la intangibilidad de ciertos derechos, sino que además, requiere de la adopción de medidas positivas u órdenes de actuación, para asegurar la libre determinación del ser humano, al margen de las condiciones económicas o políticas que intervienen en la realidad social.

Sobre la relación entre dignidad humana y derechos subjetivos, Nogueira Alcalá (2003), explica: *“los derechos humanos se fundamentan en el derecho natural; sin embargo, se refiere a un derecho natural que, más que tratarse de un orden jurídico (distinto al derecho positivo), se trata, como expresa Castberg (1970), de “principios jurídicos suprapositivos y objetivamente válidos, de juicio de valor de validez general y postulados -normas generales- que parecen tener un fundamento suficiente en la naturaleza humana, en la dignidad de la persona humana”.*

En esta línea de ideas, la dignidad humana, como valor jurídico absoluto, al ser por una parte intangibilidad, y por otra parte, autodeterminación, sirve por una parte para limitar la conducta del poder, y por otra, para vincular sus acciones, planes, políticas, desarrollo normativo y jurisprudencial al desarrollo de condiciones mínimas de existencia digna. Estas mismas dimensiones de la dignidad humana se reflejan en la estructura formal de los derechos fundamentales. Al respecto, Ferrajoli (2009), plantea *“son derechos fundamentales todos aquellos derechos subjetivos que corresponden universalmente a todos los seres humanos en cuanto dotados del status de personas, de ciudadanos o personas con capacidad de obrar; entendiendo por derecho subjetivo cualquier expectativa positiva (de prestaciones) o negativa (de no sufrir lesiones) adscrita a un sujeto por una norma jurídica; y por status la condición de un sujeto, prevista asimismo por una norma jurídica positiva, como presupuesto de su idoneidad para ser titular de situaciones jurídicas y/o autor de los actos que son ejercicio de éstas”.*

Los derechos subjetivos, como dimensiones normativas de la dignidad humana siguen su misma estructura conceptual, y separan de una parte a los derechos subjetivos dotados de expectativas jurídicas positivas (prestaciones), y a los dotados de expectativas jurídicas negativas (intangibilidad). Las formas dotadas de expectativas jurídicas positivas recogen mayoritariamente a los denominados derechos sociales, los cuales, esencialmente exigen prestaciones y/o conductas positivas por parte del Estado; mientras que, las formas dotadas de expectativas jurídicas negativas recogen mayoritariamente a los denominados derechos de libertad, que exigen fundamentalmente que permanezca intangible la capacidad de autodeterminación de la voluntad humana y su integridad. Frente a la desviación del poder y la infracción al ordenamiento jurídico, el positivismo propio de nuestro sistema jurídico hace necesaria la concurrencia de otro tipo de normas para la materialización de los derechos: la garantía.

Sobre la garantía de los derechos subjetivos constitucionales es donde se asienta la principal controversia entre derechos sociales y de libertad, en razón de la notable existencia de garantías específicas para la tutela de los derechos a la vida, los diferentes tipos de libertades, la integridad, la propiedad, etc.; a diferencia de las escasas o nulas garantías para la exigencia de los derechos sociales, máxime, cuando su controversia se traslada al plano de la justicia constitucional, donde la indeterminación de las obligaciones específicas, los beneficiarios y obligados al cumplimiento de los derechos sociales hace que estos sean vagamente garantizados desde la administración de justicia.

El principio de eficacia material (Art. 424 CRE) es la norma que establece positivamente el modelo de legitimación material en los actos de poder público. Dado aquel indisoluble efecto de validez material y eficacia práctica de las normas constitucionales sobre los actos del poder público hipotéticamente todos los actos producidos por la administración central y seccional son coherentes con el contenido de los derechos. Sin embargo, como la actividad institucional, comercial, laboral etc., es al fin del día una relación política, en la realidad histórica, los acuerdos o decisiones producidas por la actividad pública o puestas en conocimiento de la autoridad estatal, no son precisamente coherentes con los derechos de las personas. Por ejemplo, hemos permitido que en materia de defensa nacional los estados gasten mucho más de lo invertido en educación y salud; hemos aceptado la ociosidad de la tierra en la periferia urbana y rural, mientras aún existen personas sin una vivienda.

La justicia constitucional es precisamente la garantía institucional de los derechos constitucionales en última ratio, por ende, el juez constitucional tiene el papel de garante frente a los derechos de las personas que se hallan en estado de

vulneración por el poder público o privado. La administración de justicia porta en sí misma un poder público que le otorga funcionalidad y capacidad coercitiva, y que debe ser gestionado con la única finalidad de tutelar los derechos constitucionales frente al poder, provenga del Estado, o del mercado.

Este poder público es la jurisdicción, que dentro del Estado Constitucional es un poder público para juzgar y ejecutar lo juzgado. Pero ese juzgamiento ya no es un acto arbitrario del juez, ni una ejecución ciega de reglas legislativas, ni depende del arbitrio del poder político o económico. El juzgamiento está circunscripto por los derechos de protección (Art. 75 a 82 CRE), y particularmente, por las garantías del debido proceso (Art. 76 CRE) que aseguran la dignidad, inocencia, tutela y libertad de la persona, mediante una serie de derechos procesales aplicables a todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones. La Justicia Constitucional, como el conjunto de instituciones jurídicas dedicadas a la tutela de los derechos constitucionales, mediante procedimientos de protección en sede constitucional, constituye la última línea de defensa frente a la ausencia de remedios administrativos y legales idóneos frente a la vulneración por anulación, disminución o menoscabo de los derechos constitucionales.

Si bien no se puede afirmar su infalibilidad, debe reconocerse su grave papel en la historia. Al respecto García De Enterría (1988), manifiesta: *"la cuestión ha sido ya juzgada por el Tribunal de la Historia, ante el cual la justicia constitucional no sólo ha sido absuelta de graves cargos, sino que se ha afianzado definitivamente como una técnica quintaesenciada de gobierno humano (...) La justicia constitucional es el instrumento a través del cual el (...) el pacto social constitucional retiene y actualiza toda su virtualidad y eficacia (...) es el más eficaz de los instrumentos de integración política y social que las sociedades avanzadas conocen, según es, experiencia común"*.

Entonces, si el derecho, a través de la justicia constitucional tiene el papel histórico de realizar los derechos humanos para la adecuada integración de la sociedad, la cuestión radica en la protección actual de los derechos. Si bien el término derecho y garantía suelen ser asimilados, debe distinguirse que se trata de dos operaciones jurídicas que coexisten y convergen.

Para identificar el concepto garantía y el concepto derechos subjetivos, Ávila Santamaría (2008), afirma que "las garantías corrigen las anomalías cometidas por los agentes de estado o por las personas que tienen poder. A mayor respeto de los derechos, menor uso y menos necesidad de las garantías". Por su parte Wilhelmil (2008) refiere, que "el sistema de garantías se encarga de asegurar, el carácter inalienable, irrenunciable, indivisible, interdependiente y la igual jerarquía de todos los derechos".

De lo expuesto, resulta evidente que la garantía es una norma de protección de un derecho determinado, sin embargo, producto de la multiplicidad de procesos y fenómenos jurídicos que intervienen en la realización de una norma sustantiva, las garantías pueden ser procesales, administrativas, normativas, jurisdiccionales e institucionales. Vale recalcar que precisamente las garantías jurisdiccionales son las que tienen un papel más profundo y definitorio en la construcción de la materialidad del Estado Constitucional.

Bajo la idea de la divergencia entre normas garantistas y prácticas anti-garantistas, se está dentro de un proceso histórico en el que se trata de homogenizar el deber ser que protege la garantía de los derechos, frente a la profunda y arraigada experiencia jurídica, que en Ecuador se halla bajo tradiciones formalistas, inquisitivas, y escriturales. La eficacia actual de los derechos constitucionales, difiere gravemente según su carga obligacional o formas de exigibilidad. Los derechos de libertad o fundamentales, son protegidos a través de garantías jurisdiccionales y legales específicas. Por ejemplo, la libertad tiene recursos jurisdiccionales como el *habeas corpus*, y diversas garantías procesales en la norma sustantiva penal y la normativa orgánica especializada en niñez y adolescencia. En este mismo sentido pueden observarse los variados mecanismos de protección a la propiedad, a la inversión, a la vida, a la información personal, etc.

Empero, los derechos sociales como la salud, la educación y la vivienda no cuentan con garantías específicas sino que se someten al sistema general de garantías normativas, administrativas, jurisdiccionales e institucionales; esto, pese a que los derechos sociales, dentro de un inequitativo sistema de libre mercado, entrañan en sí, un profundo contenido de justicia y una notable convergencia con el derecho a la igualdad y acciones afirmativas (Art. 11.2 CRE). La cuestión entonces se reduce al establecimiento de la capacidad del juez constitucional, dentro del actual sistema de garantías para proteger el goce de los derechos sociales, aun cuando aparentemente carezcan de destinatario y formas obligacionales específicas.

Las normas jurídicas de cualquier país, en términos de Hart (1963), *"serán las órdenes generales respaldadas por amenazas dictadas por el soberano o por los subordinados que obedecen a aquél"*. En tal sentido, las normas constitucionales, en cuanto derechos subjetivos, se expresan según su carga obligacional en los derechos de libertad o fundamentales y los derechos sociales o difusos. Los primeros son constituidos generalmente por los derechos civiles y políticos, y que como sabemos, dentro del paradigma de validez material se establecen como límites a los poderes públicos y los privados. Al efecto, tanto el Estado como el Mercado están imposibilitados de anular, menoscabar o reducir las expectativas jurídicas propias de la autodeterminación en libertad del ser humano. Los segundos

constituyen los derechos económicos, sociales y culturales, que para su realización requieren de prestaciones, e inclusive acciones afirmativas específicas.

Estos derechos sociales, a diferencia de los derechos de libertad, se expresan dentro del modelo de validez material como vínculos para la actuación del Estado y el Mercado, de tal suerte que están constreñidos a otorgar ciertos bienes y servicios, y/o fomentar condiciones mínimas para una existencia decorosa. Al respecto, Rawls (2006), señala que *“las desigualdades sociales y económicas deben de resolverse de modo tal que: resulten en el mayor beneficio de los miembros menos aventajados de la sociedad; y, los cargos y puestos deben de estar abiertos para todos bajo condiciones de igualdad de oportunidades”*.

Este tipo de derechos ha ido aumentando significativamente desde la primera mitad del siglo XX, y actualmente se han desarrollado una amplísima variedad de derechos subjetivos difusos. Para desentrañar el contenido de los derechos sociales, debe establecerse si existen obligaciones deducibles de los derechos subjetivos, en ese sentido, Kelsen (1982), plantea que el derecho subjetivo es una formulación jurídica elemental que reúne dentro de sí, por una parte la pretensión beneficiaria, y por otra, una obligación jurídica dirigida a un destinatario determinado o deducible, a saber. *“Si se habla, en este caso, de un derecho subjetivo, o de la pretensión jurídica de un individuo, como si ese derecho o pretensión fuera algo distinto de la obligación de otro o de los otros, se crea la apariencia de dos situaciones jurídicamente relevantes, cuando solo se da una. La situación objetiva en cuestión queda descrita exhaustivamente con la descripción de la obligación jurídica del individuo (o individuos) de comportarse de determinada manera frente a otro. (...) Cuando un individuo está obligado a cumplir determinada prestación a favor de otro, el contenido (objeto) de la obligación es la prestación que el otro ha de recibir; sólo se puede prestar (dar) a otro, lo que el otro reciba. Y si un individuo está obligado frente a otro, a consentir determinada conducta de este último, esa actitud pasiva es justamente el contenido de su obligación”*. En los términos de Kelsen, en el derecho subjetivo existe una carga obligacional imputable o deducible, que es indivisible a la existencia misma del derecho subjetivo, por cuanto le otorga identidad jurídica.

Sin embargo, Guastini (2001), sostiene que *“para atribuir un derecho es suficiente una norma formulada, precisamente, como norma que atribuye derechos (por ejemplo, todos tienen derecho de profesar su fe religiosa). Para garantizar un derecho no es suficiente proclamarlo, es necesario además disponer de los mecanismos adecuados para su protección. La garantía de un derecho no puede ser establecida por la misma norma que lo confiere. Puede ser establecida sólo por otra norma (secundaria) que instituya mecanismos aptos para prevenir la violación de la primera (...) En los ordenamientos jurídicos modernos los derechos están*

*garantizados -típicamente, aunque no exclusivamente- por mecanismos jurisdiccionales (no exclusivamente, porque los derechos pueden ser, y a menudo son, garantizados mediante otros sistemas; en general, funcionan como garantía de los derechos todas aquellas técnicas de organización constitucional que pueden ser reconducidas a la separación de poderes y, por ello, a la creación de contrapoderes) (...) Sobre esta base podemos distinguir entre verdaderos derechos y derechos sobre el papel. a) Son verdaderos derechos aquellos que satisfacen conjuntamente tres condiciones: son susceptibles de tutela jurisdiccional; pueden ser ejercitados o reivindicados frente a un sujeto determinado, y su contenido consiste en una obligación de conducta bien definida, al igual que el sujeto que era su titular. b) Son derechos sobre el papel -derechos ficticios- todos aquellos que no satisfacen alguna de estas condiciones”*.

Si bien la postura de Guastini refleja el problema estructural de los derechos sociales, esto es, su indeterminación obligacional que dificulta la interpretación de su contenido esencial en la justicia constitucional, no es menos cierto que el sistema de garantías implantado en el Estado Constitucional ecuatoriano actual, introduce algunas herramientas normativas para la solución de conflictos por progresividad, no-regresividad y proporcionalidad.

Según la Constitución de 2008, los derechos constitucionales en el Ecuador son inalienables, imprescriptibles, intangibles y de igual jerarquía (Art. 11.6 CRE), por lo que se entiende a estos como una convergencia de principios jurídicos, que no pueden ser reducidos injustificadamente, y sobre todo: no existe diferencia alguna entre ellos. Los derechos subjetivos constitucionales reconocidos en la Constitución de 2008, no hacen referencia alguna a una jerarquización entre derechos de libertad y sociales, por el contrario, los derechos del buen vivir, derechos de libertad, derechos de protección, derechos de participación, derechos de la naturaleza, derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, y los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria son de igual valor normativo, y aplicables directa e inmediatamente por su calidad de norma objetiva.

De otra parte, comparten la condición de normas objetivas, las cuales son aplicables en forma directa e inmediata (Art. 11.3 y 426 CRE) de este modo, una violación al contenido esencial de estos derechos puede ser protegida mediante mecanismos de control abstracto, como a través de garantías jurisdiccionales, como por ejemplo la medida cautelar constitucional Art. 87 (CRE) y Art. 26 y ss. Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC), la Acción Ordinaria de Protección (Art. 88 CRE y 39 y ss. LOGJCC), etc. Esto, además de la vigencia del principio de eficacia (Art. 424 CRE), que involucra en el proceso de construcción de la materialidad del Estado Constitucional a la garantía normativa (Art. 84 CRE) las

garantías administrativas (Art. 85 CRE) y las garantías institucionales establecidas en el texto constitucional, que producen en conjunto la proscripción de medidas regresivas al desarrollo actual de los derechos. Incluso, dentro de este marco de protección es posible que los deberes jurídicos y/o dimensiones de exigibilidad puedan ser desarrollados programáticamente a través de las normas, jurisprudencia y políticas públicas, (Art. 11.8 de la CRE).

Finalmente, conviene observar lo señalado por Silva Portero (2008), *“la imposibilidad de tutelar un derecho bajo la premisa de que no constan sujetos u obligaciones determinadas, no se traduce en la inexistencia del derecho sino en la necesidad de buscar formas de tutelarlos (...) La búsqueda de la forma en que un derecho puede ser garantizado se convierte entonces en un ejercicio de creatividad en el sentido de que nos obliga a llenar las lagunas, de las que habla Ferrajoli, para que el derecho sea efectivo en la práctica”*.

En efecto, el juez constitucional tiene la capacidad de interpretar los principios-derechos constitucionales enfrentados en un conflicto, a través del ejercicio argumentativo, que exige la garantía de motivación de los fallos (Art. 76.7.L CRE). Si un caso concreto no se puede resolver por solución de antinomias, los principios jurídicos en tensión deben interpretarse en contexto bajo el esquema de interpretación proporcional-ponderativo (Art. 3 numerales 2 y 3 LOGJCC), por ello, el juez constitucional debe realizar una argumentada delimitación de los contenidos en conflicto y deberá resolver la causa procurando el equilibrio de las pretensiones constitucionales, o cuando menos una justificada reducción de éstos con la finalidad de hallar un resultado justo.

## CONCLUSIONES

La vigencia del principio de directa e inmediata aplicación de la norma constitucional y la ausencia de caracteres diferenciales entre los derechos de libertad y los denominados derechos sociales, genera que en la Justicia Constitucional ecuatoriana, se bifurquen los criterios sobre la aplicabilidad de los derechos difusos.

En el Estado Constitucional ecuatoriano los derechos sociales están dotados de contenido interpretable por el juez constitucional, a través de los principios de no-regresividad, proporcionalidad y progresividad, reconocidos en el propio texto constitucional.

En el Derecho ecuatoriano la indeterminación obligacional de los derechos sociales debe ser suplida argumentativamente por el juez constitucional, en caso de verificarse la existencia de reducciones desproporcionales a los derechos constitucionales, mediante el esquema de interpretación proporcional-ponderativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila Santamaría, R. (2008). Las garantías: herramientas imprescindibles para el cumplimiento de los derechos. Avances conceptuales en la Constitución del 2008. Desafíos Constitucionales. Serie Justicia y Derechos Humanos. Quito: Editorial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. pp. 89-110.
- Castberg, F. (1970). La philosophie du droit. Paris: Éditions A. Pedone.
- Castro Riera, C. (2008). Valoración jurídico-política de la Constitución de 2008. Desafíos Constitucionales. Serie Justicia y Derechos Humanos. Quito: Editorial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. pp. 111-132.
- Ferrajoli, L. (1995). Derecho y Razón Teoría del Garantismo Penal. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Ferrajoli, L. (2009). Derechos y Garantías. (sexta edición). Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- García De Enterría, E. (1988). La Constitución como norma y el Tribunal Constitucional. Madrid: Editorial Civitas.
- Guastini, R. (2001). Estudios de Teoría Constitucional. México D.F.: Editorial Universidad Autónoma de México UNAM.
- Hart, H. (1963). El Concepto de Derecho. Buenos Aires: Editorial Abeledo Perrot.
- Kelsen, H. (1982). Teoría Pura del Derecho. México D.F.: Editorial Universidad Autónoma de México UNAM.
- Nogueira Alcalá, H. (2003) Teoría y Dogmática de los Derechos Humanos. México D. F.: Editorial Centro de Investigaciones unidad UNAM.
- Polo, L. F. (2013). Fundamentos Filosóficos de los Derechos Humanos. (Tercera Edición). Lima: Edilex S.A.
- Prieto Sanchis, L. (2004). La Constitucionalización de los Derechos, Revista Española de Derecho Constitucional, 24(71), pp. 58-82.
- Rawls, J. (2006). Teoría de la Justicia. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Silva Portero, C. (2008). Neoconstitucionalismo y Sociedad: Las garantías de los derechos ¿invención o reconstrucción? Quito: Editorial: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. pp. 51-84.
- Wilhelmi, M. A. (2008) Derechos: enunciación y principios de aplicación, Desafíos Constitucionales, Serie Justicia y Derechos Humanos. Quito, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. pp. 46-62
- Zavala Egas, J. (2010). Derecho Constitucional, Neoconstitucionalismo y Argumentación Jurídica. Lima: Editorial Edilex S.A.

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 15

## EL DERECHO A LA COMUNICACIÓN: ENTRE LA LIBERTAD NEGATIVA Y EL SERVICIO PÚBLICO

### THE RIGHT TO COMMUNICATION: BETWEEN THE NEGATIVE FREEDOM AND THE PUBLIC SERVICE

Dra. C. Gabriela Aguirre León<sup>1</sup>

E-mail: [gaguirre@umet.edu.ec](mailto:gaguirre@umet.edu.ec)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. Sede Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Aguirre León, G. (2014). El derecho a la comunicación: entre la libertad negativa y el servicio público. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (1). pp. 124-131. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

La convergencia histórica entre la comunicación de masas y el aumento poblacional han producido un proceso político de legitimación de las actividades del poder público a través de la comunicación indubitada de la verdad. En el Ecuador, el ascenso al poder de la izquierda, produjo un fuerte cambio en las relaciones de poder entre los sectores de la burguesía tradicional, que evidentemente se expresó en términos de comunicación. En este escenario, se ha promulgado una Ley de Comunicación, ordenada por la propia Constitución de 2008 y posteriormente, se ha propuesto una enmienda constitucional para alterar el contenido del derecho subjetivo a la comunicación desde una libertad negativa hacia un servicio público. La constitucionalidad de esta acción jurídico-política ha sido puesta entre paréntesis, generando en la práctica, una colisión entre dos visiones jurídicas de mundo. En el presente texto, analizaremos las posturas contrapuestas sobre la configuración jurídica de la comunicación, cuya implicación más íntima se halla en la capacidad de expresión del individuo frente al Estado, y su resultado es la vigencia de un saludable sistema democrático.

#### Palabras clave:

Comunicación, Expresión, Derecho Subjetivo, Democracia, Estado, Servicio Público.

#### ABSTRACT

*The historic convergence of mass communication and population growth have produced a political process of legitimating of the activities of public power through the undoubted communication of truth. In Ecuador, the rise to power of the left was a sharp change in power relations between the sectors of the traditional bourgeoisie, which obviously was expressed in terms of communication. In this scenario, has been enacted Communications Act, mandated by the Constitution of 2008 and subsequently proposed a constitutional amendment to alter the content of the individual right to freedom of communication from a negative to a public service. The constitutionality of this legal and political action has been bracketed, generating in practice, a collision between two legal worldviews. In this text, we will analyze the conflicting views on the legal form of communication, which is more intimate involvement in the ability of expression of the individual against the state, and its result is the existence of a healthy democratic system.*

#### Keywords:

Communication, Expression, Subjective Law, Democracy, State Public Service.

## INTRODUCCIÓN

Como es consabido, el Estado es una abstracción jurídica que monopoliza el uso de la violencia. Para construir esa ficción es necesario cuatro elementos: territorio, soberanía, población y gobierno (Trujillo, 2006). La sociedad, es el componente humano que da *vida* al Estado, puesto que le otorga el conjunto de personas sometidas (población), le entrega también a los mandatarios (gobierno) y además, tratándose de un conjunto de hombres libres arraigados a un territorio determinado, son los únicos que pueden otorgar, mediante renuncia parcial de su libertad, la llamada soberanía, que es necesaria para la producción normativa que estructura y habilita al Estado, y que coetáneamente produce el *reconocimiento internacional*, que según algunos criterios doctrinarios opera como quinto elemento del Estado.

Empero, dado que la realidad no es una pura descripción conceptual, sino un flujo vibrante de hechos e interacciones humanas, es evidente que los intereses, deseos y fuerzas individuales convergen en un ambiente políticamente caótico, que intenta ser puesto en orden por la regulación jurídica. Por ello, la interpretación ideológica realizada por los mandatarios y funcionarios dotados de potestad pública normativa, administrativa o jurisdiccional, en cada una de sus competencias, es la que se impone como Derecho vigente y eficaz. En esencia, el Estado es el *Derecho vivo*.

Por esta razón, las palabras, como signos lingüísticos arbitrarios que edifican socialmente las representaciones del imaginario social, son en la actual comunidad civilizada el vehículo de las voluntades individuales y colectivas que convergen en la política; es decir, son los símbolos que constituyen la información de hechos, las decisiones de poder público y la expresión de ideas que sirven de herramientas racionales para que el imaginario social proyecte su mundo, y así el conglomerado se someta a los retos de la historia y acepte su fatalidad. Es más, en base a la circulación de ideas e informaciones decide aceptar o reemplazar civilizadamente a sus mandatarios mediante el voto, e incluso, decide permanecer en silencio social frente a la muerte, el destierro o la prisión del mandatario. Y no pocas veces en la historia, ha aceptado ir a la guerra, con todos los riesgos morales que implica. Entonces, el flujo de información desde los mandatarios hacia la comunidad de mandantes, y viceversa, constituyen el andar *legitimador* del Estado. No en vano, en la primera mitad del siglo XX se le ha atribuido a los nacionalsocialistas alemanes, la potenciación de un viejo descubrimiento del hacer político: la propaganda.

En política, sabemos no existe otra racionalidad que la lucha, el acaparamiento y el mantenimiento del poder; por otra parte, en el Derecho no existe otra racionalidad que el Derecho vigente, el cual no se limita a la norma escrita, sino a la

interpretación administrativo-judicial de la normatividad y sus conflictos doctrinales con el pensamiento jurídico antagónico. Pero, las decisiones sociales de los mandantes mayoritarios se escriben, en una dimensión más amplia, con la racionalidad de la comunicación, por ende, la legitimidad social de una decisión, un acto, una lucha o una muerte depende en gran medida en cómo se presenta a los ojos del público, porque al final del día una eventualidad cualquiera es un mero hecho del mundo en el gran teatro de la historia, cuya trascendencia dependerá en mayor medida de quien posea la capacidad de elevar su voz hacia las masas y hablar a cargo de la verdad. Esa verdad es la que formará en parte el imaginario social.

Dicho esto, resulta claro que el ejercicio del poder jurídicamente reconocido, si bien hace uso de las armas y los instrumentos jurídicos, se realiza socialmente en términos de comunicación, información y expresión. El poder ejercido por los hombres, para conseguir su legitimidad social y para tener la mayor cantidad de adeptos, necesita construir una verdad. Y no importa si ella se encuentra alejada o cercana a la realidad. Bajo un gobierno civil de partidos, el problema suele solucionarse a sí mismo en términos de mercado, mediante el oligopolio de los medios. La cuestión se complica en términos jurídicos cuando surgen regímenes que apuestan por la lucha de clases y la polarización de la sociedad.

Dado que el ejercicio comunicacional, en la sociedad de masas, es una cuestión de credibilidad social sobre las palabras vertidas institucional o individualmente, es evidente que al Estado en funciones le interesa el control político sobre la comunicación. Y el Ecuador no es la excepción.

La cuestión que queda analizar es, si dentro del sistema normativo vigente, esto es el Estado Constitucional, la actual configuración del *derecho subjetivo constitucional a la comunicación*, la información y la expresión hace posible la transmutación de tal expectativa jurídica hacia un servicio público regulado por el Estado.

## DESARROLLO

Para el entendimiento del fenómeno jurídico-político tras la re-interpretación administrativo-judicial del *derecho subjetivo constitucional a la comunicación*, propuesto por el régimen debemos establecer coordenadas que nos den una visión amplia del problema, para lo cual debemos revisar: (i) La naturaleza jurídica del derecho a la comunicación y expresión en el sistema normativo actual; y, (ii) La intención interpretativa estatal sobre la comunicación a través del discurso normativo y comunicacional.

El Estado Constitucional es una categoría doctrinaria que describe la evolución garantista del Estado de Derecho descrito originariamente por Kelsen como una expresión

pleonástica en sí misma, por la correspondencia constitutiva entre el Estado y el Derecho (Kelsen, 1982). Como el Derecho es el Estado y viceversa, el Estado Constitucional supone una expansión y re-configuración de los derechos subjetivos de las personas en el aparato jurídico, que vincula y limita la conducta estatal, y en caso de divergencias, debe ser resuelto por las garantías administrativas y jurisdiccionales, ubicando a la judicatura como garante del proceso democrático del Estado. Este modelo de Estado es el producto posterior del positivismo legislativo propio de la democracia de propietarios. Al respecto, Avila Santamaría (2011, p.149), explica que *“el diseño normativo y la práctica de las garantías tienen mucho que ver con el modelo de Estado. Un Estado liberal se sustenta en garantías que protegen con particular énfasis los derechos individuales de los propietarios y los derechos derivados de los contratos, en los que jurídicamente las personas tienen igualdad de condiciones; en este Estado, las garantías de los otros derechos, como los sociales o del buen vivir, son protegidos sólo cuando hay daños graves e inminentes. En cambio, en un Estado constitucional de derechos y justicia, las garantías protegen con particular énfasis los derechos de las personas más débiles de la sociedad, que se encuentran en situación de opresión, vulneración, subordinación, sumisión o discriminación. En este Estado se amplían tanto los derechos como las personas protegidas”*.

Para la vigencia de tal modelo, el constituyente ha erigido algunos principios contenidos en la Constitución de la República del Ecuador (2011) que ayudan a visualizar la naturaleza jurídica de este modelo de Estado, que tiene su fundamento en la Dignidad Humana, y por ello, exige al Estado, a fin de mantener el favor social de la legitimidad democrática, mantener la coherencia formal y material en su producción normativa y práctica institucional con el contenido de los múltiples derechos que constituyen la dignidad del ser humano. Al respecto, la Corte Constitucional máximo intérprete de la Constitución (Artículo 436.1) ha manifestado que *“el Ecuador es un Estado Constitucional de Derechos y Justicia. Así, el Ecuador, ha adoptado la fórmula del paradigma del Estado Constitucional, que involucra, entre otras cosas, el sometimiento de toda autoridad, función, ley, o acto a la Constitución de la República. El neoconstitucionalismo pretende, entonces, perfeccionar al Estado de derecho sometiendo todo poder (legislador y ejecutivo incluidos) a la Constitución y apelando a la Constitucionalidad y no a la legalidad; vale decir que colocada a la jurisdicción constitucional como garante y última instancia de cualquier materia jurídica a evaluar y decidir vicisitudes de una nueva realidad política, económica y social (...) Entre los caracteres que lo definen tenemos: a) La existencia de una Constitución rígida que, en consecuencia, no sea fácilmente modificable por la legislación ordinaria; b) Garantías judiciales que permitan el control de la conformidad de las leyes con la Constitución; c) Fuerza vinculante de la Constitución que implica el paso de la consideración del texto como un cuerpo*

*declarativo a la aceptación de su carácter de norma jurídica real y de efectiva aplicación; d) Interpretación extensiva del texto constitucional que se verifica en la presencia de sus principios y normas, sobre todo el ordenamiento jurídico, haciendo posible a través de los mismos buscar soluciones a los problemas jurídicos más simples; e) Directa aplicación de la Constitución para resolver no sólo los conflictos entre los poderes del estado o entre este y las personas, sino también para resolver los conflictos entre particulares; f) Interpretación constitucional de las leyes; e, g) Influencia de la Constitución sobre las relaciones políticas, que se traduce en que los órganos de control de constitucionalidad puedan analizar la fundamentación política de las normas”* (República del Ecuador, 2011). Entre los principios más destacados, tenemos la objetividad jurídica de la norma constitucional, su calidad de filtro normativo de eficacia y su carácter progresivo y no-regresivo.

Bajo el cobijo del principio de supremacía constitucional (Artículo 425), la objetividad jurídica está vinculada con la aplicabilidad directa de la norma, al respecto la Constitución (República del Ecuador, 2011) refiere en el artículo 11 numeral que *“los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidor o servidor público administrativo o judicial”*; asimismo, dice: el artículo 426: *“todas las personas, autoridades e instituciones están sujetas a la Constitución. Las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, aplicarán directamente las normas constitucionales y las previstas en los instrumentos internacionales de derechos humanos”*. Es decir, las normas constitucionales, incluidos los Derechos, adquirieron la aptitud para ser aplicadas en la práctica jurídica con una metodología propia (Artículo 3 numerales 2 y 3 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional), a fin de confirmar la vigencia del Estado de Derecho.

En esta misma configuración normativa, los principios y reglas constitucionales sirven de filtro de validez y eficacia en un sistema de control judicial sobre los actos de poder público, esto es, la legitimación necesaria para que un acto o norma estatal pueda ser aceptada por la comunidad jurídica. Al respecto, el artículo 424 señala que *“la Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica”*. Ferrajoli (2011, p. 17), en forma más específica, expone como el nuevo paradigma constitucional vuelve “sustancial” el papel de los mandatos constitucionales dentro del hacer jurídico cotidiano manifiesta que *“la democracia constitucional, en efecto, es siempre un sistema mono dinámico que incluye normas sobre la producción que, gracias a su colocación en el vértice de la jerarquía de las fuentes y las normas, son idóneas para establecer los requisitos esenciales, tanto*

*de forma como de sustancia, de la vigencia y de la validez formal y sustancial de todas las normas producidas”.*

Y finalmente, debemos recordar la rigidez constitucional descrita por la Corte Constitucional, ya que esta se basa en dos principios que inmovilizan pro-humanísticamente la interpretación jurídica del poder público. Por una parte tenemos el principio de no-regresividad y no-restrictividad y por otra el principio de progresividad (Artículo 11 numerales 4 y 8), y que son protegidos mediante la garantía normativa, a saber del artículo 84 de la Constitución *“la Asamblea Nacional y todo órgano con potestad normativa tendrá la obligación de adecuar, formal y materialmente, las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución y los tratados internacionales, y los que sean necesarios para garantizar la dignidad del ser humano o de las comunidades, pueblos y nacionalidades. En ningún caso, la reforma de la Constitución, las leyes, otras normas jurídicas ni los actos del poder público atentarán contra los derechos que reconoce la Constitución”.* (República del Ecuador, 2011).

En este marco, el derecho subjetivo constitucional a la comunicación es un principio jurídico directamente aplicable ante y por cualquier servidor, funcionario o autoridad judicial, y que tal cual fue formulado por el legislador constituyente, es un filtro legitimador de la eficacia jurídica de cualquier ley, reglamento, acuerdo ministerial o resolución administrativa que se expida manipulando su contenido normativo. Y, como dijimos anteriormente, se encuentra afectado por su carácter de optimización, que le impide al poder público restringirlo o regresar su desarrollo hacia una forma menos extensiva. La Constitución reconoce el derecho a la comunicación en su artículo 16 al plantear que *“todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos”.* (República del Ecuador, 2011).

De lo expuesto, se desprende que es un derecho constitucional de libertad o expectativa negativa de no-lesión, ya que protege la capacidad del individuo a intercambiar contenidos comunicacionales sin interferencia estatal o privada alguna, en todos los espacios sociales imaginables y no-imaginables. Así mismo, para configurar el proceso comunicacional la aceptación y tolerancia a la multiplicidad de cosmovisiones culturales, divergencias ideológicas, e intervención de todos y todas sin distinción de ningún tipo.

Como sabemos, la comunicación en un mecanismo de transferencia de contenidos. Por lo que, en forma interdependiente (Artículo 11.6) subsisten dos derechos ligados íntimamente a

la actividad comunicacional: la libertad de información y la libertad de expresión.

La libertad de información se encuentra reconocida y garantizada en la Constitución (República del Ecuador, 2011), en el artículo 18 donde se declara que *“todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior”.* Es evidente que la comunicación libre (Artículo 16.1) implica además la libertad de actuación frente al flujo de información, es decir, cualquiera puede sin restricción alguna: buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir el conocimiento de un hecho de interés general y de la forma más objetiva posible. Sin embargo, este tipo de contenido (información) debe cumplir con una serie de requisitos para ser sujeto de protección constitucional. Estos requisitos poseen una alta densidad hermenéutica, porque conllevan epistemológicamente una fuerte carga ideológica y de interés institucional, ora del Estado, ora de la oposición política, ora de los agentes de mercado, ora el ciudadano en particular.

Cuestiones como la veracidad, verificabilidad, oportunidad, contextualización, pluralidad, prohibición de censura, son cuestiones no regladas y que dependen de una interpretación judicial, y que sin embargo, hasta su resolución, podría tener efectos nefastos para la gobernabilidad de un régimen.

Y, en último término, tenemos a la libertad de expresión, que es la forma más individualizada de transmisión de ideas. La Constitución (República del Ecuador, 2011), refiere en el artículo 66 que *“se reconoce y garantizará a las personas: 6. El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones”.* Este derecho, transforma la libertad de opinión, esto es, el derecho a interpretar y describir la realidad circundante en los términos que le plazcan, hacia una facultad de expansión psicológico-lingüística. La expresión de la opinión y el pensamiento implica la difusión de ideas formuladas lingüísticamente sobre hechos o personas de la comunidad, y que pueden en su formulación ser confundidas con descripciones de la realidad. En términos puramente semánticos, la expresión oral, escrita o audiovisual del pensamiento plantea serias dificultades para distinguir la información y la expresión subjetiva, ya que al fin del día, ambos tipos de ideas poseen un sustrato real y/o hacen referencia a algo o alguien en términos objetivos, y ambas son producto de un proceso psicológico de aprehensión e interpretación de mundo.

Entonces, la libertad de comunicación, información y expresión, son derechos subjetivos constitucionales interdependientes, inalienables, irreductibles y de igual jerarquía (Artículo 11.6), que son objetivamente aplicables por parte

de funcionarios, autoridades y servidores (Artículo 11.3 y 426 Constitución), que son un criterio normativo de validez y eficacia material de los actos de poder público, ora resoluciones administrativas, ora productos legislativos, ora enmiendas constitucionales, ora políticas públicas (Artículo 424), y que además están afectados por los principios de progresividad, no restricción y no regresividad (Artículo 11 numerales 4 y 8) (República del Ecuador, 2011). Estos tres derechos son la línea conductora del proceso de expresión de las ideas y formación del pensamiento social en una democracia deliberativa; en donde la comunicación libre es un derecho al libre flujo de ideas, la libertad de información le otorga la iniciativa a cualquier ciudadano a formar parte del proceso de construcción de la historia y la libertad de expresión le permite auto-determinarse en términos psicológicos y sociales, por la difusión de su interpretación de la realidad, que por razones exógenas, no puede realizar todo un proceso investigativo.

¿Subsiste una vulneración a los derechos constitucionales a la comunicación, información y expresión?

La comunicación de hoy no depende tanto de los medios escritos, en tanto y en parte, por la limitada voracidad del conglomerado y la selectividad lúdica de la lectura social. Sin embargo, los medios auditivos y/o visuales son por excelencia, los medios más eficaces para la comunicación de ideas, ora mediante difusión de información de interés general, ora mediante la expresión de nuestras opiniones y pensamientos sobre los hechos de relevancia pública. En ese mismo sentido caminan hoy las formas comunicativas de internet, que se perfila como un serio competidor de la señal televisiva y radiofónica.

Para controlar y/o regular el ejercicio de este proceso psicosocial de alta relevancia histórico-política, el actual gobierno aprobó la Ley Orgánica de Comunicación, en la que destacan algunos de sus considerandos, a saber *“que, es justo impedir el oligopolio y monopolio, directo e indirecto, de la propiedad de los medios de comunicación y del uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico; Que, por iniciativa del señor Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, las ecuatorianas y los ecuatorianos fueron convocados a expresarse en la consulta popular del 7 de mayo de 2011 sobre temas relacionados con la comunicación y su regulación, y apoyaron masivamente la erradicación de la influencia del poder económico y del poder político sobre los medios de comunicación, así como el mejoramiento de la calidad de contenidos difundidos por los medios de comunicación, y el establecimiento de las consecuencias jurídicas para evitar un uso abusivo e irresponsable de la libertad de expresión”*.

De las disposiciones transcritas se deduce que la argumentación político-legislativa para la interpretación de los derechos a la libertad de comunicación, información y expresión son: (i) El monopolio del Estado sobre el espectro radioeléctrico, el

cual, es un recurso estratégico (Artículo 313); (ii) La existencia de un oligopolio en el área comunicacional; (iii) La erradicación de la influencia del poder económico y del poder político sobre los medios de comunicación, (iv) El mejoramiento de la calidad de contenidos difundidos por los medios de comunicación, y (v) El uso abusivo e irresponsable de la libertad de expresión.

Para resolver este conflicto, el régimen propone la reinterpretación del contenido de los derechos a la libertad de comunicación información y expresión haciendo de la actividad comunicacional un servicio público regulado por el Estado, en tanto la información –contenidos descriptivos de los hechos de relevancia pública e interés general- es un “bien público”. Al respecto, el Artículo 171 de la Ley Orgánica de Comunicación refiere en el artículo 71: *“responsabilidades comunes.- La información es un derecho constitucional y un bien público; y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas. Todos los medios de comunicación tienen las siguientes responsabilidades comunes en el desarrollo de su gestión: 1. Respetar los derechos humanos y promover su plena aplicabilidad; 2. Desarrollar el sentido crítico de los ciudadanos y promover su participación en los asuntos de interés general; 3. Acatar y promover la obediencia a la Constitución, a las leyes y a las decisiones legítimas de las autoridades públicas; 4. Promover espacios de encuentro y diálogo para la resolución de conflictos de interés colectivo; 5. Contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad; 6. Servir de canal para denunciar el abuso o uso ilegítimo que los funcionarios estatales o personas particulares hagan de los poderes públicos y privados; 7. Impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas; 8. Promover el diálogo intercultural y las nociones de unidad y de igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales; 9. Promover la integración política, económica y cultural de los ciudadanos, pueblos y colectivos humanos; y, 10. Propender a la educomunicación”*. Esta norma señala a la comunicación, no como un derecho de libertad, sino como una actividad sujeta a regulación proactiva del Estado en razón de la condición de bien público de la información, y además, motivada por los abusos acusados a la libertad de expresión.

Los servicios públicos son la red institucional para el otorgamiento de prestaciones permitidas, reservadas o exigidas al Estado por la legislación, y que tienen como finalidad materializar derechos constitucionales necesarios para el funcionamiento social, y estadios más avanzados, favorecen la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Generalmente los servicios públicos son universales y se

clasifican en divisibles e indivisibles en el régimen tributario. Sin embargo, desde la propia conceptualización, resulta evidente que los servicios públicos obedecen a derechos sociales, es decir, aquellos que implican una prestación, una erogación económica a fin de proveer alguna actividad que por sí sola no puede ser producida por el ciudadano, tal como la seguridad, la administración, la salud, la vialidad, la educación, etc. Las libertades de comunicación, información y expresión no dependen del Estado para llegar a la realidad, sino que son actos auto-determinativos en sí mismos, y en tal sentido, son derecho que proscriben la intervención arbitraria, injustificada o excesiva del Estado en su ejercicio.

Resulta evidente la condición política del razonamiento estatal para re-interpretar los derechos de libertad de comunicación, información y expresión, por la dualidad de poderes que convergen en el manejo mediático de la información: el poder político y económico, lo cual a su vez pretende ser normativizado vía constitucional, mediante la propuesta de enmienda ya mencionada. Hauriou (2003, pg. 165) dice con respecto al respecto de los poderes que convergen y se oponen al interior del Estado que *“existe un poder político que consiste en el gobierno directo de los hombres, bajo la amenaza de sanciones penales. Existen también poderes económicos que consisten en el gobierno indirecto de los hombres por la posesión o la administración de las cosas que necesitan para su subsistencia, y bajo la amenaza de reducirlos a condición de hambrientos. [...] La separación de lo político y lo económico es, en una gran medida, la separación del poder político y la propiedad, porque el poder económico pertenece realmente a los que tienen la propiedad de las riquezas y los medios de producción”*.

Sin embargo, según el texto constitucional, la eficacia de los derechos constitucionales no está sujeta a la lucha política de los mandatarios, ni del Estado, sino a la satisfacción de las expectativas jurídicamente reconocidas a los ciudadanos a través del Estatuto máximo.

Y en este punto es cuando surgen dos visiones jurídicas de mundo. Por una parte, las ideologías de derecha consideran a la erección de un servicio público de comunicación, como una reinterpretación regresiva de los derechos a la libertad de comunicación, información y expresión, y particularmente a este último derecho, puesto que el objetivo de tal transformación es la regulación de los contenidos informativos de acuerdo a la verdad impuesta por las agencias de comunicación del Estado, que excluye las interpretaciones disidentes a la versión oficial, y por extensión, podría reducir a falsedad las interpretaciones que a título de opinión realiza el ciudadano sobre la realidad circundante.

La prestación de un servicio público de comunicación que entienda a la información como un bien público, causaría en la

práctica que las ideas y descripciones de la realidad provengan de una sola fuente, y en tal sentido, todas las demás interpretaciones quedarían desacreditadas, lo cual debilita gravemente la democracia deliberativa y disminuye los insumos para la construcción social de un debate público robusto y lo más importante, restringe al individuo en la formulación de su propia opinión, y en la difusión de criterios disidentes. La Corte Interamericana de Derechos Humanos explica:

El artículo 13 señala que *“la libertad de pensamiento y expresión comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole”*. Esos términos establecen literalmente que quienes están bajo la protección de la Convención tienen no solo el derecho y la libertad de expresar su propio pensamiento, sino también el derecho y la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole. Por tanto, cuando se restringe ilegalmente la libertad de expresión de un individuo, no sólo es el derecho de ese individuo el que está siendo violado, sino también el derecho de todos a ‘recibir’ informaciones e ideas, de donde resulta que el derecho protegido por el artículo 13 tiene un alcance y un carácter especiales. Se ponen así de manifiesto las dos dimensiones de la libertad de expresión. Esta requiere, por un lado, que nadie sea arbitrariamente menoscabado o impedido de manifestar su propio pensamiento y representa, por tanto, un derecho de cada individuo; pero implica también, por otro lado, un derecho colectivo a recibir cualquier información y a conocer la expresión del pensamiento ajeno. *“La libertad de expresión es una piedra angular en la existencia misma de una sociedad democrática. Es indispensable para la formación de la opinión pública. Es también conditio sine qua non para que los partidos políticos, los sindicatos, las sociedades científicas y culturales, y en general, quienes deseen influir sobre la colectividad puedan desarrollarse plenamente. Es, en fin, condición para que la comunidad, a la hora de ejercer sus opciones, esté suficientemente informada. Por ende, es posible afirmar que una sociedad que no está bien informada no es plenamente libre”*. (La Colegiación Obligatoria de Periodistas, 1985)

Al ser el paradigma de la democracia un principio jurídico constitutivo del Estado (Artículo 1) (República del Ecuador, 2011) es fundamental para su configuración la intangibilidad de la capacidad expresiva de los ciudadanos, y la capacidad de elegir racionalmente por una interpretación libre y pluralmente suministrada sobre los hechos de relevancia pública y de interés general, lo cual se traduce en el derecho constitucional a participar en los asuntos de interés público (Artículo 61.2). Empero, en este mismo punto surge su interpretación opuesta: Los hechos que constituyen la historia de una nación no son contados por entes abstractos y políticamente neutros, sino por personas que poseen ideologías e intereses. Sobre esto resulta instructivo el criterio de Hernández & Reina (2010,

p. 20), *“el discurso del poder constituido nos ha convencido que al hablar de comunicación e información nos referimos necesariamente a medios, a la comunicación como mediación mediática, como mercancía, como negocio o como un asunto que se mide en su rentabilidad, y no como una mediación constitutiva de la condición humana. (...) En el campo de la comunicación, esta es la consecuencia de que el proceso de valorización –como condición de acumulación del capital– subsuma el proceso de trabajo –como condición de vida del sujeto social–, y así como este proceso se legitima mediante el salario y el carácter social del trabajo humano, en el ámbito comunicacional se legitima también por el carácter social de la comunicación bajo la argucia de que los medios facilitan el proceso de información, comunicación y entretenimiento social cuando en verdad solo sirve a los procesos de acumulación de capital de los propietarios mediáticos y a su dominio político”.*

Si bien un servicio público de comunicación posee riesgos políticos, también es cierto que el oligopolio de los medios de comunicación, particularmente los audiovisuales, en sociedades secuestradas por el capital, tampoco son precisamente la opción más adecuada para la formación de una sociedad culta y bien informada.

Un enfoque puramente funcional-positivista, nos atrapa ideológicamente en la idea de que la información, la comunicación y la educación son elementos divergentes y no-constitutivos de la cultura; y que por tal, no requieren de ningún tipo de regulación. Desconocer que el flujo de ideas compone el pensamiento de una sociedad es desconocer que la educación y la formación de la cultura del ser humano es un proceso comunicacional total y unitario.

Al efecto, la pura liberalidad en materia de comunicación implica hoy en día, subsumir a la comunicación humana y social al proceso de alienación originado por la racionalidad mercantil de los medios: No hay otra verdad que la representada en medios masivos.

## CONCLUSIONES

Si el Estado es el Derecho. Y la realidad institucional es la práctica jurídica efectiva, entonces, las acciones legislativas o administrativas, deben ser, en el mejor de los mundos posibles, el óptimo reflejo de la normatividad. En el Estado Constitucional, dicha optimización solo es posible en el marco de una administración republicana, plurinacional, multicultural, respetuosa de los derechos subjetivos constitucionales, y sobre todo democrática.

El respeto a la libertad de expresión, y subsidiariamente a la libertad de comunicación e información en el marco del sistema democrático, no son meros caprichos doctrinales o especulaciones dogmáticas, sino el producto de una dilatada

experiencia histórica, que reconoce los vicios y la acelerada descomposición moral y política de cualquier forma gubernamental absolutista o totalitaria.

La comunicación como un servicio público, es una posibilidad de interpretación jurídica que no contradice en forma definitiva el contenido de los derechos, ya que si bien la comunicación se trata de un derecho subjetivo de libertad, en la práctica es un fenómeno social que articula una serie de procesos educacionales y culturales que no pueden quedar a merced únicamente de intereses privados. En la realidad, la comunicación está condicionada por la propiedad sobre instrumentos de trabajo, y de mantenerse así, la verdad histórica dependerá únicamente del criterio de los actores políticos auspiciados por los medios.

Si bien la enmienda constitucional implica la resolución del conflicto político entre los intereses de la clase gobernante y los medios de comunicación vinculados a la oposición política, a lo que se debe prestar especial atención es al proceso de ajuste legislativo, a fin que no se produzcan restricciones a la capacidad del individuo a recibir otras informaciones y expresar su propia interpretación de la realidad bajo los canales comunicacionales disponibles. El servicio público de comunicación no debe desnaturalizar los derechos subjetivos constitucionales a la comunicación, información y expresión, puesto que estos derechos no pueden recibir el mismo tratamiento que los derechos sociales, es decir, a pretexto de brindar el servicio público de comunicación, el Estado no puede limitar el libre flujo de contenidos comunicacionales y producir los suyos como prestación estatal inobjetable.

No debe perderse de vista que la comunicación, esto es, la transferencia psicológico-lingüística de contenidos informativos o reflexivos es un fenómeno históricamente libre, diverso y rebelde. Es decir, la prestación unidireccional de contenidos informativos a cuenta de verdad indiscutida, parcial y gratuita es incompatible con la naturaleza democrática del Estado, la cual requiere que sus ciudadanos estén plenamente informados, y así se cumpla el objetivo poliárquico, esto es la toma de decisiones y presiones colectivas sobre los mandatarios desde la sociedad civil, al respecto la Corte Constitucional e Colombia explica:

Una de las formas en que mejor se observa el aporte del servicio público de comunicación es a través de los medios públicos, porque ellos son los portavoces y emisarios del régimen y son la ventana para la expresión y discusión de los temas que no interesan a la racionalidad mercantil, es decir, son la proyección de la dimensión informativa del gobierno y de los ciudadanos que acuden a solicitar la prestación del servicio público de comunicación. Por ello, los medios privados y comunitarios, no pueden estar sometidos en su contenido a

otra regulación que la responsabilidad ulterior y la eliminación de contenidos sexistas, discriminatorios, desestabilizadores o violentos, porque ellos representan otra dimensión del hacer y reconocimiento social. Solo así se puede asegurar que la sociedad pueda exigir cuentas a los funcionarios, autoridades y servidores públicos por sus actuaciones en el marco de la sociedad democrática.

Finalmente cabe rescatar que la libre determinación comunicacional, informativa y expresiva no pueden ser afectadas en su esencia irreductible por los actos de poder público, sea la motivación política que tengan. En un estado Constitucional, la rigidez sistémica exige un respecto irrestricto a los contenidos constitucionales. Ferrajoli (2008, p. 66), explica que los derechos de libertad y sociales poseen una: *“esfera de lo indecible, esto es, aquello que ninguna mayoría puede decidir o no decidir: de un lado, los límites y prohibiciones en garantía de los derechos de libertad; de otro, los vínculos y obligaciones de los derechos sociales”*. Por ello, hacer en la práctica del servicio público de comunicación un instrumento político para la intromisión en la capacidad expresiva, informativa y comunicacional es incompatible con el actual Estado Constitucional, trayendo como resultado: a) Que la comunicación sea un servicio público tratándose únicamente de medios públicos y de la regulación *in extremis* de los medios privados; b) El único límite a los derechos de comunicación, información y expresión es la responsabilidad ulterior por dolo o negligencia grave y la eliminación de contenidos sexistas, discriminatorios, desestabilizadores o violentos; y, c) Cualquier mecanismo para formar una verdad unidireccional es regresiva a los derechos invocados, y por ende constitucionalmente ofensiva; por lo que se tenderá en todo momento al debate público robusto de los asuntos de interés general, sin propaganda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila Santamaría, R. (2008). Las garantías: herramientas imprescindibles para el cumplimiento de los derechos. Avances conceptuales en la Constitución del 2008. Desafíos Constitucionales. Serie Justicia y Derechos Humanos. Quito: Editorial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. pp. 89-110.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (1985). La Colegiación Obligatoria de Periodistas, Opinión Consultiva OC-5/85.
- Ferrajoli, L. (2008). Democracia y Garantismo. Madrid: Trotta.
- Ferrajoli, L. (2011). Principia Iuris (Tomo II). Madrid: Trotta S.A.
- Hauriou, M. (2003). Principios de Derecho Público y Constitucional. Madrid: Reus.
- Hernández, D., & Reina, O. (2010). Elementos para la definición de una Política de Información y Comunicación de Estado en Políticas de Comunicación en el Capitalismo Contemporáneo. Buenos Aires: CLACSO.
- Kelsen, H. (1982). Teoría Pura del Derecho. Mexico D.F.: Universidad Autónoma de México.
- New York Times vs. Sullivan, U.S. 264-1964 (Corte Suprema de Estados Unidos 3 de marzo de 1964).
- República de Colombia. (2005). Proyecto de referendun modificadorio de la Constitución, C- 1040. Corte Constitucional de Colombia.
- República del Ecuador. (2011). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Trujillo, J. C. (2006). Teoría del Estado en El Ecuador. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

### PRESENTACIÓN Y ESTRUCTURA DE ARTÍCULOS ENVIADOS

Los manuscritos deberán ser enviados a la plataforma de publicación de la Revista Universidad y Sociedad a la que se accede a través de la dirección web:

<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/UyS/login>

### EXTENSIÓN Y ASPECTOS FORMALES

Los textos enviados a RUS podrán ser rechazados en una primera evaluación realizada por el Comité Editorial por cuestiones formales, como la ortografía, imprecisión léxica y anglicismos innecesarios, mala puntuación, sintaxis inconexa, falta de claridad, incoherencias, etc. Por este motivo se recomienda a los autores que antes del envío revisen detenidamente los aspectos lingüísticos de cada texto y su adecuación a la variedad estándar. Este mismo cuidado será necesario para las normas de cita y las referencias bibliográficas.

En nuestra revista no se publicarán trabajos investigativos completos, sino sus resultados en forma de artículo científico, en el que se haga referencia a esa investigación. Por eso no aceptarán ponencias ni tesis completas. A tales efectos los artículos deben cumplir con los requisitos siguientes:

### ESTRUCTURA

Cualquier manuscrito que se envíe a RUS debe realizarse siguiendo el siguiente procedimiento:

1. El artículo que se desea publicar debe remitirse en formato Word u Open Office (El artículo se subirá a la plataforma de la revista como documento principal en el paso 2. Subir fichero). El archivo debe incluir:
  - a. Título del artículo en español e inglés. Se aceptan como máximo títulos de 80 caracteres con espacios.
  - b. Nombre (completo) y apellidos de cada uno de los autores, antecedido por el Título académico o científico (se recomienda no incluir más de tres autores por artículo).
  - c. Adscripción laboral, ciudad, país, y datos de contacto (correo electrónico, teléfono, fax...).
  - d. Resumen (no excederá las 250 palabras) y palabras clave (de tres a diez en español e inglés).
  - e. Introducción (en la que se excluya el diseño metodológico de la investigación), Desarrollo (con tantos subtítulos como se desee, debidamente organizados), Conclusiones (nunca enumeradas), Recomendaciones (si es de interés del autor) y Referencias bibliográficas. En caso de tener Anexos se incluirán al final del documento.
  - f. Si es interés del autor, también podrá incluir Agradecimientos, Datos de financiación (proyectos, becas) u otros comentarios que serán valorados por el equipo editorial.
  - g. Las Referencias bibliográficas se ajustarán a la Norma APA, 6ta edición y es de carácter obligatorio que solo se mencionen las citadas en el texto (Apellido del autor y año) y organizadas en orden alfabético, con sangría francesa al final del artículo.
2. El artículo que se desea publicar debe cumplir los siguientes requisitos:
  - a. Las páginas deben enumerarse en la esquina inferior derecha.
  - b. Para resaltar elementos del texto se utilizará cursiva, pero nunca "comillas", negrita, versales o mayúsculas. Solo se utilizarán comillas en las citas textuales.
  - c. Las fórmulas y números fraccionarios serán insertados como texto editable, nunca como imagen.
  - d. Tablas: deben tener interlineado sencillo, con texto editable, nunca insertadas como imagen; se incorporarán, en el lugar apropiado, según su nombre de aparición y deberán ser enumeradas siempre. Ejemplo: Tabla 1. Progresión de proyectos aprobados en el año 2011.
  - e. Figuras: se le solicita a los autores que toda información que se pudiera introducir en su artículo en forma de texto, sería de mayor conveniencia para la descarga de la publicación. En caso de utilizar imágenes (en formato de imagen .jpg o .tiff) no excederán los 100 Kb, ni tendrán un ancho superior a los 10 cm. Ninguna figura ocupará más de una página. En el texto deberán ser enumeradas, según su orden, como muestra el ejemplo: Figura 1. Progresión de proyectos aprobados en el año 2011.
  - f. Abreviaturas: solo deberán utilizarse las abreviaturas estándar universalmente aceptadas (consultar Units Symbols and Abbreviations). Cuando se decida reducir un término empleado continuamente en el texto, la abreviatura correspondiente, entre paréntesis, deberá acompañar al texto la primera vez que aparezca, por ejemplo: Ministerio de Educación Superior (MES). Para mencionar los títulos académicos y científicos alcanzados como forma de culminación de estudios en nuestra editorial, con el propósito de lograr uniformidad de términos usaremos los siguientes, en dependencia de cada especialidad: Licenciado, Lic.; Ingeniero, Ing.; Máster en Ciencias, MSc.; Doctor en Ciencias, Dr. C.
  - g. Notas: Se localizarán al pie de página, nunca al final del artículo, y estarán enumeradas con números arábigos. Tendrán una extensión de hasta 60 palabras. Se evitarán aquellas que solo contengan citas y referencias bibliográficas.
  - h. Anexos: irán enumerados con la letra A seguida de una cifra (A.1., A.2., etc.). Ejemplo: A.1. Progresión de proyectos aprobados en el año 2011.

### ESTILOS

En todos los casos, el formato a emplear es letra Arial 10, espacio entre párrafos, interlineado simple, sin sangría ni tabulaciones, con el texto justificado. Los subtítulos se destacarán en negrita. En caso que se utilicen notas al pie de página serán en Arial, 8, interlineado simple, sin sangría ni tabulaciones, alineado izquierda.

Para ser publicados en RUS los artículos no deben haber sido previamente publicados ni seleccionados por otra publicación, ni estar en proceso de valoración.

La editorial "Universo Sur", de la Universidad de Cienfuegos, publica el contenido de la Revista "Universidad y Sociedad" bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional. Podrá reproducirse, de forma parcial o total, el contenido de esta publicación, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.

