

Universidad  Ecotec

# RES NON VERBA

REVISTA CIENTÍFICA, EDICIÓN ESPECIAL, FEBRERO DE 2014  
REVISTA INDEXADA POR LATINDEX

Universidad Tecnológica ECOTEC  
Av. Juan Tanca Marengo Km 2. Telf: 593 - 04 - 370 3700  
Km 13 1/2 Vía a Samborondón. Telf: 593 - 04 - 372 3400  
GUAYAQUIL - ECUADOR

ISSN: 1390-6968

# RES NON VERBA

REVISTA CIENTÍFICA, EDICIÓN ESPECIAL, FEBRERO DE 2014  
REVISTA INDEXADA POR LATINDEX

REVISTA CIENTÍFICA - UNIVERSIDAD ECOTEC - EDICIÓN ESPECIAL, FEBRERO DE 2014



Universidad  Ecotec

# RES NON VERBA

REVISTA CIENTÍFICA, EDICIÓN ESPECIAL, FEBRERO DE 2014

Universidad  Ecotec

RES NON VERBA

**Título de la Revista.**  
**RES NON VERBA**

**Presidente.**

Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo, MSc.

**Directora.**

Dra. Olbeida Amechazurra Tam, Ph.D.

**Comité Editorial.**

Dr. David Samaniego Torres, Ph.D.

Dra. Leticia Ortega de Moral.

Dr. Joaquín Hernández Alvarado, Ph.D.

Dr. Fidel Márquez Sánchez, Ph.D.

**Editores Asociados.**

Dr. Marcelino Rivera López - Universidad del Turabo, Puerto Rico.

Dra. Felicidad Rodríguez Sánchez - Universidad de Cádiz.

Dr. Enrique Ogliastrì - INCAE.

Dra. Julia de la Fuente Fera - Universidad de Sevilla, España.

Dra. Pilar Aranda Gallego - Universidad de Granada, España.

Dr. Francisco Martos Perales - Universidad de Granada, España.

**Editora Ejecutiva.**

MSc. Ángela María González Laucirica

**Autor.**

Universidad  Ecotec

**ISSN: 1390-6968**

**Edición Especial**

Febrero 2014

**Diagramación e impresión.**

 **Senefelder**  
ARTES GRÁFICAS  
Fundado en 1921

**Diseño de carátula.**

DAGMAR

**Tiraje:** 1.000 ejemplares

	Pág.
<b>Palabras del Rector</b> _____	<b>5</b>
<b>Comité editorial</b> _____	<b>7</b>
<b>Sistema de arbitraje</b> _____	<b>9</b>
<b>Normas para publicar</b> _____	<b>11</b>

Art.	Tema	Pág.
<b>1</b>	<b>Elementos necesarios para lograr el éxito en las empresas familiares</b> _____ MBA. Juan Pablo Ortega Santos	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>La investigación - acción y la formación de las competencias docentes</b> _____ Ph.D. Olbeida Amechazurra Tam, Ph.D. Fidel Márquez Sánchez y MSc. Roberto Passailaigue Baquerizo	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>La gestión estratégica de los recursos humanos en la hotelería</b> _____ MSc. Ángela María González Laucirica y Lic. Danilo Santa Cruz Rodríguez	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>Competencias investigativas en la Educación Superior</b> _____ MSc. Odalys Marrero Sánchez y MSc. Mónica Angelina Pérez Zulueta	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Turismo comunitario. Reflexiones</b> _____ MSc. César Augusto Santana Moncayo y MSc. Miriam Cecilia Atiencia Hoyos	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Modelo de planificación estratégica comunitaria</b> _____ MBA. Carlos Arturo Morlás Molina y MBA. Guillermo Granja Cañizares	<b>83</b>

<b>Art.</b>	<b>Tema</b>	<b>Pág.</b>
<b>7</b>	<b>La gestión ambiental y la ética administrativa en la empresa del siglo XXI</b> _____	<b>97</b>
	Ing. Roberto Guillermo Aguilera Peña, MSc. Maydelin Estevez López y MBA. Arturo Álvarez Arroyo	
<b>8</b>	<b>El trabajo grupal presencial y las TIC'S</b> _____	<b>109</b>
	MSc. Manuel Osmany Ramírez Pérez y MSc. Alexis Cabrera Mondeja	
<b>9</b>	<b>Español como lengua extranjera: estratégica didáctica para el desarrollo de la expresión escrita</b> _____	<b>125</b>
	MSc. Nadia Aurora González Rodríguez	

## PALABRAS DEL RECTOR

Presentar una Edición Especial de una revista científica periódica, siempre llena de placer y regocijo, ya que esta constituye una forma muy ágil de divulgación y socialización de los resultados de investigación de los profesores e investigadores de la comunidad universitaria. En esta ocasión, la **Edición Especial** que se presenta la hacemos *en honor a la inauguración del Nuevo Campus Propio de nuestra Universidad Tecnológica ECOTEC*.



En esta EDICIÓN ESPECIAL de nuestra Revista RES NON VERBA, se desarrollan y exponen los resultados de investigaciones de diferentes ámbitos del saber, que van desde la formación de las competencias docentes, la gestión de los recursos humanos en la hotelería, la planificación estratégica, gestión ambiental, el turismo comunitario, entre otros. Como se puede apreciar por las temáticas tratadas en los artículos y ensayos, se han incorporado nuevas áreas del conocimiento en esta publicación, lo cual permite una mayor participación de investigadores y profesores.

Es necesario felicitar y agradecer a todos los autores que han colaborado con esta publicación, así como a todos los que de una u otra forma, han contribuido para que esta Edición Especial se haga realidad y sea constancia del compromiso que tenemos los integrantes de la comunidad universitaria, con la investigación y la calidad de la enseñanza superior en el Ecuador, ya que no puede existir calidad sin investigación y no se puede considerar UNIVERSIDAD, aquella institución de educación superior que no investigue, así como la universidad que no publique, no existe.

Continuemos haciendo realidad nuestro lema institucional,

RES NON VERBA

***Dr. Fidel Márquez Sánchez***  
***Rector***



## COMITÉ EDITORIAL

**Presidente:** Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo, MSc.

**Directora:** Dra. Olbeida Amechazurra Tam, Ph.D.

### **Miembros**

Dr. David Samaniego Torres, Ph.D.

Dra. Leticia Ortega de Moral

Dr. Joaquín Hernández Alvarado, Ph.D.

Dr. Fidel Márquez Sánchez, Ph.D.

### **Editores Asociados**

Dr. Marcelino Rivera López - Universidad del Turabo, Puerto Rico.

Dra. Felicidad Rodríguez Sánchez - Universidad de Cádiz.

Dr. Enrique Ogliastri – INCAE.

Dra. Julia de la Fuente Fera - Universidad de Sevilla, España.

Dra. Pilar Aranda Gallego - Universidad de Granada, España.

Dr. Francisco Martos Perales - Universidad de Granada, España.

### **Asistencia Editorial**

Lic. Ángela María González Laucirica, MSc.

Lic. Nadia Aurora González Rodríguez, MSc.



## SISTEMA DE ARBITRAJE

Todo documento cuyo autor aspire publicar como de carácter científico académico en la Revista ECOTEC debe ser valorado por un tribunal compuesto por dos evaluadores.

Tanto el autor como los evaluadores serán ‘anónimos’ o ‘ciegos’, es decir, ninguna de las personas inmiscuidas en la valoración del documento en mención –autor (es) y evaluadores– dispondrán de la identidad de los demás miembros interactuantes en dicha actividad.

Una vez recibido el documento por parte de su autor o de sus autores, será sometido a una primera valoración por parte de las autoridades de la Revista, a saber: Director, Editor o por algún otro miembro del Consejo Editorial. El fin de esta primera valoración es revisar el cumplimiento de los requisitos solicitados; de manera tal que, los evaluadores reciban documentos dignos de ser valorados.

Los documentos seleccionados en la primera valoración, serán enviados a tres evaluadores con el fin de dictaminar la conveniencia de su publicación. Los evaluadores contarán con un máximo de seis semanas contadas a partir de la fecha en que reciben el documento, para valorarlo y rendir un informe escrito respecto a su contenido mediante la aplicación de la guía para la evaluación de los documentos. Los evaluadores deberán enviar sus informes escritos al Editor de la Revista con la mayor brevedad posible.

El Editor recibirá los informes escritos enviados por los evaluadores, procediendo a:

- Presentar el documento ante el Consejo Editorial para su respectiva aprobación si ha recibido al menos dos informes escritos que aprueban su publicación.
- Continuar con el proceso de revisión del documento en conjunto con su autor(es) y sus evaluadores, si ha recibido al menos dos informes que

recomiendan su publicación luego de haber atendido las recomendaciones planteadas; hasta que los evaluadores aprueben las modificaciones realizadas.

- Presentar el documento ante el Consejo Editorial para su valoración final si ha recibido al menos dos informes escritos que contengan observaciones en torno a su publicación, o bien que indiquen que el documento no sea publicado.
- Luego de ser aprobados por el Consejo Editorial, los documentos serán accedidos en formato HTML para su posterior publicación, y sus autores serán notificados de su próxima publicación.
- Los documentos rechazados serán devueltos a sus respectivos autores, quienes serán notificados de las razones que motivaron su rechazo.
- Los instrumentos de valoración están adjuntos a continuación, con el fin de que los autores tengan la posibilidad de conocerlos.

# NORMAS PARA PUBLICAR

## Guía para los autores

1. Envío y recepción del documento.
  - Si el documento es presentado en formato material, el autor deberá entregar un sobre cerrado conteniendo dos copias impresas y un CD con el trabajo en Word, al asistente editorial MSc. Ángela María González Laucirica. Otra opción es enviar el citado sobre a la siguiente dirección postal:  
  
MSc. Ángela María González Laucirica  
Asistente Editorial de la Revista RES NON VERBA  
Universidad ECOTEC  
Km 13<sup>1/2</sup> de la Vía a Samborondón.  
Guayaquil, Ecuador
  - Si el documento es presentado en formato electrónico, el autor deberá enviarlo a través de un correo electrónico conteniendo el documento de interés en modo adjunto (attachment). La siguiente es la dirección electrónica adonde el documento debe ser enviado: [agonzalez@universidadecotec.edu.ec](mailto:agonzalez@universidadecotec.edu.ec)
2. La extensión del texto debe estar:
  - Entre 7 y 10 páginas si es un artículo (ensayo, revisión bibliográfica o avance de investigación).
  - Entre 11 y 22 páginas si es una nota técnica.
  - Entre 11 y 25 páginas si es un caso.
3. El trabajo debe estar escrito en arial 11, en papel tamaño carta, a espacio y medio, y con márgenes de 2.54 cms o 1.0 pulgada (derecho, izquierdo, superior e inferior).

4. El título del documento debe aparecer centrado en letra arial 14 negrita mayúscula. El nombre del autor o autores debe aparecer pegado al margen derecho de la página en letra arial 14 cursiva negrita minúscula. Por ejemplo:

## **CARACTEROLOGÍA DEL DIRECTIVO AL INICIO DEL SIGLO XXI**

*Carlos Llano Cifuentes*

5. El autor debe incluir un breve resumen de vida o currículum, indicando únicamente: el grado académico máximo obtenido, nombre de la Universidad en que lo obtuvo y el puesto o principales puestos que actualmente desempeña.

Ejemplo:

Pedro Pérez Serás, Doctor en Dirección por la Universidad Técnica Soler, Catedrático de la Universidad Valle Grande y Consultor de Empresas

6. Los títulos o apartados que componen el escrito deben aparecer en letra arial 12 negrita minúscula. Los títulos de las secciones deben aparecer en letra arial 11 negrita minúscula y los de las subsecciones en letra arial 11 cursiva. Todos los títulos deben ir numerados con números arábigos continuos de la siguiente forma:-

### **1. Primera parte**

#### **1.1. Primera sección de la primera parte**

*1.1.1. Primera subsección de la primera sección*

*1.1.2. Segunda subsección de la primera sección*

#### **1.2. Segunda sección de la primera parte**

### **2. Segunda parte**

#### **2.1. Primera sección de la segunda parte**

7. Todos los documentos deben contener un resumen escrito en español y en inglés, con un máximo de 200 palabras. El resumen debe mencionar el objetivo general, la metodología empleada cuando corresponda, y señalar los principales resultados o conclusiones. En cuanto a los ensayos, el resumen debe incluir objetivos, propuesta y conclusión.
8. Se deben indicar de tres a cinco descriptores o palabras clave más significativas del documento, después del resumen y en letra mayúscula.
9. Todo trabajo deberá incorporar las referencias bibliográficas al final del documento. Según el formato utilizado por la American Psychological Association (APA) se usará el título REFERENCIAS mas no Bibliografía. El orden de las referencias debe ser estrictamente alfabético, por apellido de los autores. El formato para las referencias bibliográficas es el siguiente:

- **Libro:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título de la obra en negrita. Ciudad: Editorial.

Ejemplo:

Senge, P. (2004). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Buenos Aires: Ediciones Granica.

- **Revista:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre (Año). Título del artículo. Nombre de la Revista y volumen en negrita. Número de la Revista entre paréntesis: Año, páginas que comprende el trabajo dentro de la Revista.

Ejemplo:

Llano, C (2005). Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI. **Revista Empresa y Humanismo, volumen V.** (2/02) 2002, 321-344.

- **Artículo dentro de una antología o libro:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título del artículo en negrita. El nombre del libro en que se escribió el artículo. Ciudad: Editorial. Páginas que comprende el artículo dentro del libro.

Ejemplo:

Pérez, J (1990) **El sentido de los conflictos éticos originados por el**

**entorno en que opera la empresa.** La vertiente humana del trabajo en la empresa. Madrid: Ediciones RIALP. 33-58.

- **Tesis:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Año). Título de la tesis en negrita. Indicar tipo de tesis, institución superior, país.

Ejemplo:

Alí, G (1992). **Eficacia de una junta directiva.** Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

- **Referencias electrónicas:** Primer apellido del autor, seguido de la inicial del nombre. (Fecha de publicación o revisión de la página, si está disponible). Título de la obra en negrita. Recuperado el: fecha de acceso a la información. Dirección electrónica.

Ejemplo:

Salazar, R. **Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker.** Recuperado el 5 de enero del 2006. [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm)

10. Para **las citas textuales** también se seguirá el formato APA como indicativo general. Si son citas de menos de tres renglones (40 palabras) se incluirán dentro del texto y se añaden comillas al principio y al final de la misma y con letra cursiva, señalando entre paréntesis el autor, año de la publicación de la obra y la página. Por ejemplo: ...resulta que “para aprender a ver los procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil” (Senge, 2004, 34-35) Ante este panorama...

Si **la cita sobrepasa el tamaño** indicado en el párrafo anterior, entonces se presenta en un párrafo aparte, sin comillas y con sangría del lado izquierdo de 5 espacios. La cita va a 1.5 espacios –al igual que el texto normal– y, al final suyo se indica entre paréntesis el autor o autores, año de la publicación y la página de la que proviene la cita.

Ejemplo:

He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las

organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema, y se extienden durante años o décadas (Senge, 2004, p.35).

El nombre del autor puede colocarse, a opción del escritor, al final de la cita, tal y como se ilustró anteriormente, o bien al comienzo de la misma. La cita puede empezar, por ejemplo, así: Senge (2004, p.35) señaló que: (a continuación se coloca la cita textual).

11. La recepción de documentos no presupone la aceptación para su publicación. Siguiendo el sistema de cualquier revista científica, todo material, sin exclusión alguna, será sometido al dictamen del Consejo Editorial, el cual solicita la colaboración de al menos dos especialistas para la valoración del documento.
12. En caso necesario, el dictamen será elevado a conocimiento del autor o autora para el enriquecimiento de su documento, quién tendrá 3 semanas para realizar las modificaciones y remitirlo nuevamente a la Revista.
13. Res Non Verba se reserva el derecho de realizar la corrección de estilo y los cambios editoriales que considere necesarios para mejorar el trabajo.
14. Los artículos que se adjunten a estas normas serán declarados como “recibidos” y notificados de su recepción al autor; los que no, serán devueltos a sus autores/as y serán declarados como “no recibidos”. Una vez “recibidos” los artículos serán puestos a consideración del Consejo Editorial y de sus evaluadores independientes para su revisión antes de ser “aprobado”. El mecanismo de evaluación ver los ítems relacionado a la selección de artículos.

15. Los artículos deben redactarse siguiendo consistentemente las normas de estilo de unos de los siguientes manuales:
- (a) Publicación Manual of the American Psychological Association (APA).
  - (b) Tubarian, Kate L. Manual for Writers of Term Papers, These an Dissertation. Latest edition. Chicago: The University of Chicago Press, 2002.
  - (c) Gibaldi, Joseph. Manual and Guide to Scholarly Publishing. Second edition. The Modern Language Association of America (MLA) New York 1998.
16. La revista no mantiene correspondencia sobre artículos enviados a su consideración, limitándose a transferir dictamen de sus lectores en un tiempo no menor a tres meses ni mayor a seis. Igualmente señalará a los autores una fecha probable de publicación.

# ELEMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

MBA. Juan Pablo Ortega Santos

*Ingeniero en Ciencias Empresariales. Magister en Administración de Empresas (MBA). Profesor Titular de la Universidad ECOTEC. Vicerrector de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Guayaquil.*

jportega@uees.edu.ec

## RESUMEN

Los orígenes de las empresas familiares coinciden prácticamente con los inicios de la agricultura. Tienen entre sus características la posesión de su capital y su gestión en manos de una o más familias. Estas influyen decisivamente en la empresa con su visión estratégica y con el objetivo de hacer perdurar el patrimonio común a la siguiente generación. Por ser una región constituida por países de gran cultura familiar, existen hoy en Latinoamérica y específicamente en Ecuador, una buena cantidad de empresas familiares. Estas mantienen una misión desde la arista económica y social, siendo una vía de solución a los problemas de desempleo, bajos niveles de inversión e innovación. Para ser exitosas y obtener ventajas competitivas estas empresas deben manejar correctamente un grupo de dimensiones y deben tener en cuenta un grupo de elementos. Algunos de estos pueden ser favorables mientras otros constituyen fuerzas que dificultan el crecimiento y buen desempeño de este tipo de empresas.

## Palabras Clave

empresas familiares, Gobierno corporativo, responsabilidad ambiental, procesos de negocio.

## ABSTRACT

The origins of family businesses practically coincide with the beginnings of agriculture. Among its features are the possession of its capital and its

management in the hands of one or more families. These decisive influence on the organization and its strategic vision in order to make last the common heritage to the next generation. Being a region with countries of great family culture, exist today in Latin America and specifically in Ecuador, a lot of family businesses. These maintain a mission from the economic and social edge, one way to solve the problems of unemployment, low levels of investment and innovation. To be successful and obtain competitive advantage these companies must properly handle a group of dimensions and should consider a group of items. Some of these may be beneficial while others are forces that hinder growth and good performance of these businesses.

## **Keywords**

family business, corporate Governance, environmental responsibility, business processes.

## **INTRODUCCIÓN**

Mediante un análisis documental profundo, utilizando las publicaciones actuales referidas a la temática de las empresas familiares (EF), se utilizan elementos claves para su desempeño satisfactorio. Para descubrir los principales aspectos que entran en contradicción en relación con el éxito de las EF se apoya en un grupo de expertos y aplica técnicas como la del Campo de Fuerzas.

Aunque los comienzos de las empresas familiares están marcados por la necesidad de un progreso económico, sus directivos mantienen un legado de valores y protección por lo conseguido a través de los años. Según [Calvo 2009] este formato ha supervivido a la revolución industrial, a la tecnológica, y se está consolidando como una alternativa viable ante la actual crisis del capitalismo global y los mantenidos índices de desempleo. En [Dodero 2002] se define a una empresa familiar como: “empresa donde la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que se mantenga siendo propiedad de la familia”.

## **DESARROLLO**

Es importante para las empresas familiares saber distinguir entre 3 elementos importantes: la familia, la empresa y la propiedad. Estos elementos se encuentran estrechamente relacionados y la manera de interpretarlos y ponderarlos marca el camino a seguir para cada una de las empresas familiares. Un factor muy importante para el éxito de las EF es que sus

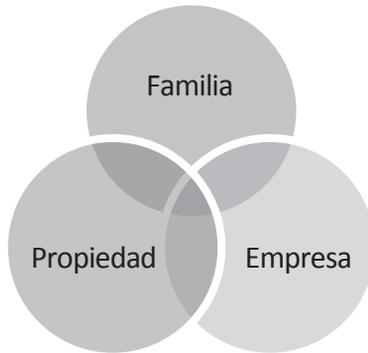
directivos posean la madurez suficiente para no mezclar los problemas del trabajo con los familiares para evitar conflictos que afecten las relaciones en el marco laboral y familiar.

Existe un grupo de casos de éxito y de datos reveladores que muestran a las empresas familiares como un tipo de organización viable y altamente confiable. Entre estos ejemplos se encuentran compañías como Michelin, Fiat y Heineken. En Europa y en América las EF se encuentran presente en más de la mitad del PIB de sus respectivas áreas económicas.

Según [Machado and Carolina 2010] las EF son especiales justamente por el vínculo afectivo y empresarial que comparten, pero también son especiales porque necesitan una constante renovación y cuidado en su manejo, para mantener en armonía a la familia y a la empresa. Cualquier alteración en alguna de ellas ocasiona una alteración en todo el conjunto.

En países latinoamericanos se han realizado estudios que permiten avalar los resultados del buen desempeño de las empresas familiares que invierten o cotizan en los mercados bursátiles de sus respectivas bolsas de valores. En estos casos, para incrementar los ingresos en un tiempo relativamente menor al obtenido mediante las vías tradicionales, existen empresas familiares que han utilizado las buenas prácticas relacionadas con el concepto de gobierno corporativo. Esta sinergia es uno de los elementos necesarios para lograr el éxito pues aumenta la transparencia de la información y la confianza de los inversores, traduciéndose en sostenibilidad y crecimiento para las EF como se observa en la figura siguiente:

**Figura 1:** Elementos presentes en el funcionamiento de las empresas familiares.



**Fuente:** elaborado por el autor.

El ámbito latinoamericano es prometedor para el desarrollo de las EF. En [Mises 2013] se analizan las reflexiones realizadas por el Dr. Otis Baskin, considerado como uno de los más respetados expertos internacionales en liderazgo y gobierno corporativo. Baskin menciona que “Las familias latinoamericanas son típicamente más largas y precisamente por eso el sentido de familia está mucho más arraigado. De manera que hay muchas empresas familiares impresionantes en América Latina”.

Es importante contar con los datos arrojados por Giuseppe Marzano en [Barrezueta 2011] donde se muestra que en Ecuador, el 89% de las empresas se definen como familiares. Además 360 de las 500 empresas más grandes del país son empresas familiares, captan el 36,36% de la PEA nacional y se les pronostica una esperanza de vida de 25 años según Rosalinda Villalva, consultora del proyecto del Instituto de Empresa Familiar en el Ecuador. Este es un país con gran cultura familiar y por consiguiente una buena cantidad de empresas de este tipo mantienen un compromiso económico y social, siendo una vía de solución a los problemas de desempleo, bajos niveles de inversión e innovación.

Dentro de Ecuador, específicamente en Guayaquil, de las 30.000 empresas constituidas, el 90% corresponde a familias. De ellas, una cantidad importante ha tenido éxito las áreas de los medios de comunicación y entretenimiento, de hotelería y la industria manufacturera.

Coincidiendo con varios autores, para ser realmente exitosa e identificar ventajas competitivas una empresa de este tipo debe manejar su Factor Familiar correctamente en cada uno de las dimensiones siguientes:

- 1. Relaciones y confianza:** Imprescindible para el desarrollo del grupo genérico que conforma una de las mayores armas de la empresa.
- 2. Liderazgo permanente:** Uno de los problemas comunes que enfrentan las empresas familiares en la actualidad es que una vez que el fundador es sucedido el nuevo líder abandona la ruta trazada hasta el momento. El liderazgo brinda el potencial suficiente para dirigir los destinos de cualquier empresa, utilizando un grupo de criterios que se pueden transmitir también entre los directivos. Un estilo de liderazgo basado en principios, donde se considere a los recursos humanos en las decisiones importantes, crea compromiso, asegura la continuidad y conduce al éxito.
- 3. Conocimiento transmitido:** Existe mucho conocimiento tácito almacenado en los miembros que son parte de la empresa desde hace mucho tiempo. Esto es resultado de las experiencias acumuladas, con un valor muy grande y que debe ser transmitido a las nuevas generaciones.
- 4. Toma de decisiones:** De decisiones correctas en el momento adecuado

depende en gran parte el éxito de una organización en sentido general. Las EF son también un buen ejemplo de este planteamiento.

**5. Gobierno Corporativo:** Incluye todos los elementos normativos, regulatorios y legislativos que se mezclan para gestionar las actividades de la empresa. También incluye las políticas de remuneración y el control de las acciones. En muchas ocasiones la ausencia de estrategias de Gobierno Corporativo influye negativamente en el desarrollo de las Empresas Familiares.

Ernesto J. Poza, autor del libro 'Empresas Familiares' (EF), asegura que en Latinoamérica, entre el 70% y 88% de estas empresas no lograrán llegar más allá de la siguiente generación debido a la ausencia de estrategias a largo plazo que debieron ser propuestas desde el inicio de la propia empresa. Puesto que los problemas se complejizan y cambian a través del tiempo, no actualizar las vías de solucionarlos independientemente del éxito de la empresa, causaría daños a la misión, la visión y los valores de la empresa que podrían ser irreparables. Este podría ser un elemento a sumar para el buen desempeño de este tipo de empresas: su adaptabilidad.

Además de un profundo análisis documental, se realizó un diagnóstico para valorar factores que, según expertos, condicionan el éxito en las empresas familiares. Una de las técnicas aplicadas fue la de Campos de Fuerzas. Se seleccionaron 10 expertos de los cuales se analizaron su experiencia y la visibilidad de su gestión en el ámbito que trata este trabajo.

Entre los factores o fuerzas que impulsan o favorecen la eficiencia en el trabajo de las EF y que constituyen fortalezas decisivas se encuentran:

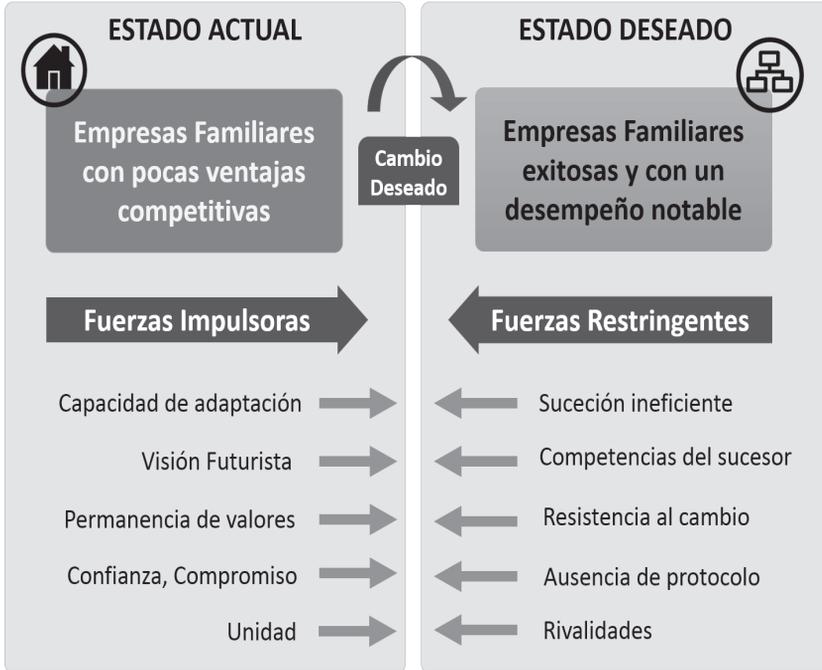
- **La unidad:** Se expresa lo estrecho de los vínculos familiares por encima del factor económico. Esos lazos fortalecidos permite tomar decisiones correctas en momentos críticos.
- **La capacidad de adaptación:** Le permite a la empresa cambiar de una manera rápida ante los cambiantes procesos pertenecientes a los mercados de un mundo globalizado.
- **La visión futurista:** La empresa traza estrategias a largo plazo, que le permite posicionarse en su mercado y lograr ventajas en la competencia. Valora mayormente las metas perdurables sobre las ganancias a corto plazo.
- **La permanencia de los valores:** Pueden ser interpretadas como las virtudes que no se negocian. Éstas se relacionan estrechamente con la unidad y la confianza en la cúpula directiva. Mantiene el compromiso empresarial sobre el tema económico.

- **La confianza:** Es considerado uno de los aspectos más importantes por los expertos. Debe ser mantenida constantemente y alimentada por las buenas acciones que mantengan sano el ambiente familiar y empresarial. Genera afecto, lealtad y hace más creíbles las decisiones de los directivos.
- **El compromiso:** Se puede medir a través de la entrega y la motivación para con la empresa. Esto se traduce, la mayoría de las veces, en un trabajo con mayor calidad, lo que beneficia totalmente a la organización.

Existe un grupo de fuerzas que restringen el éxito en las EF. Estas fuerzas son consideradas por algunos autores como características que debilitan el desempeño de cualquier EF y que deben ser analizadas y contrarrestadas si se desea lograr un buen desempeño a largo plazo. Estos elementos son los siguientes:

- **Ineficiente sucesión:** el reemplazo o sucesión de los directivos es un paso crucial que puede hundir a una EF si no se planifica y se ejecuta en el momento debido y con un alto nivel de profesionalidad. El momento de la transición es crítico porque aparecen problemas padre-empleador-empresario. Según [Machado and Carolina 2010] el 30% de las empresas familiares fracasa por problemas en los relevos generacionales o sucesión de mando. También en [Ninahuanca 2013] se muestra que solo el 20% de los negocios familiares pasan de la primera a la segunda generación, y menos de 10% a la tercera.
- **Competencias del sucesor:** Es necesario que el sucesor se decida con la seriedad y la objetividad necesaria. Las competencias, las capacidades, el historial y los méritos deben ser aspectos a medir a la hora de seleccionar un sucesor que se encargue de los destinos de la EF.
- **Resistencia al cambio:** Muy relacionado este aspecto con los anteriores, se manifiesta en la resistencia a dejar el poder, a aceptar ideas innovadoras o cambios estructurales. Esto hace perder frescura a la EF y con ello también se pierden ventajas competitivas y la confianza de los trabajadores en la dirección empresarial. En muchas ocasiones los fundadores tienden a permanecer controlando operaciones dentro de la organización, aun cuando los sucesores hayan tomado el mando. Esto genera malestar interno y crea fricciones dentro de la familia.
- **Rivalidades:** los conflictos dentro del seno de la familia y las envidias profesionales laceran, debilitan los logros obtenidos por la EF hasta ese momento y dejan en evidencia los valores que se han ido transmitiendo a través de las generaciones.
- **Ausencia de protocolo:** No debe faltar un protocolo en que las familias empresarias abordan los desafíos de la continuidad a través de la creación de reglas de juego que regulan las áreas críticas, en un documento construido de manera consensuada: el Protocolo o Acuerdo Familiar.

Figura 1: Resultado de la aplicación de la técnica de Campo de Fuerzas.



Fuente: elaborado por el autor.

## DISCUSIÓN

Las empresas familiares, como la mayoría de las organizaciones tiene un grupo importante de procesos de negocio que deben ser definidos al mayor detalle y con el mayor rigor posible. Para lograr ventajas competitivas en organizaciones de este tipo no solo deben perdurar los valores fundacionales más importantes, también debe persistir entre las futuras generaciones una manera correcta de trabajar. La definición y documentación de los procesos es una necesidad para las empresas de la actualidad. Estos procesos evolucionan con el tiempo junto a las personas que toman decisiones acerca de la forma de enfrentarse a las diferentes situaciones. A medida que estos procesos evolucionan, se vuelve complejo dar una respuesta cada vez más acertada.

Las EF pueden obtener ventajas competitivas enfocándose cada vez más en sus procesos. Para lograr esta meta sería provechoso utilizar los principios de BPM (Business Process Management). BPM es una disciplina que

permite modelar, automatizar, administrar y optimizar los procesos del negocio para aumentar la capacidad de ganancia de la organización [Weske 2007]. Cuando una EF emprende una iniciativa relacionada con BPM combina elementos de dirección empresarial y tecnología. Esta combinación permite una reducción significativa en los ciclos de tiempos que se vuelve más provechosa mientras más grande y compleja sea la organización, con procesos que involucran varios sistemas de información y recursos humanos.

Una empresa familiar que se oriente y enriquezca la gestión de sus procesos claves puede ganar un grupo de fortalezas como son:

- La optimización de los recursos.
- El aumento de la eficiencia y la eficacia.
- El incremento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Reducción del tiempo dedicado a sus procesos claves.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares son aquellas que mantienen su capital y el centro de su gestión en manos de una o más familias. Estas mantienen visión estratégica que mantiene el patrimonio común de una generación a otra y se han convertido en un tipo de organización viable y altamente confiable.

Para ser exitosas y obtener ventajas competitivas estas empresas deben manejar correctamente un grupo de dimensiones entre las que se encuentra el gobierno corporativo. Aplicar las buenas prácticas relacionadas con el concepto de gobierno corporativo se puede traducir en sostenibilidad y crecimiento para las empresas familiares. Además de estas dimensiones existen un grupo de elementos que favorecen y restringen que este tipo de empresas alcance un estado deseado y que deben ser tomados en cuenta en todo momento.

Uno de estos elementos puede ser la gestión correcta de los procesos del negocio lo cual permite aumentar la capacidad de ganancia de la organización. El otro elemento es la responsabilidad ambiental la cual juega un papel importante en el desarrollo equilibrado del área donde esté ubicada la empresa y muestra una imagen de responsabilidad, auto-sostenibilidad y respeto social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Barrezueta, F.** La ventaja competitiva y sostenibilidad de las empresas familiares Mirador Económico. 2011. Available from Internet:<[http://](#)

- [www.miradoreconomico.com/2011/10/la-ventaja-competitiva-y-sostenibilidad-de-las-empresas-familiares/](http://www.miradoreconomico.com/2011/10/la-ventaja-competitiva-y-sostenibilidad-de-las-empresas-familiares/).
2. **Calvo, A.** Las empresas familiares. In., 2009.
  3. **Dodero, S.** El secreto de las empresas familiares exitosas [online]. El Ateneo, 2002.
  4. **Fumás, V.S. and Górriz, C.G.** La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. Edition ed., 2003. ISBN 978-84-95163-69-1.
  5. **Machado, L. and Carolina, G.** Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares. In., 2010, p. 91.
  6. **Mieses, I.** Claves de una Empresa Familiar Exitosa. Gestión. 2013. Available from Internet:<<http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/146-claves-de-una-empresa-familiar-exitosa>>.
  7. **Ninahuanca, C.** Empresas familiares basan su éxito en la estructura corporativa. La República.pe. 2013. Available from Internet:<<http://www.larepublica.pe/30-06-2013/empresas-familiares-basan-su-exito-en-la-estructura-corporativa>>.
  8. **Weske, M.** Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures. Edition ed.: Springer, 2007. 372 p. ISBN 978-3-540-73521-2.



# LA INVESTIGACIÓN - ACCIÓN Y LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DOCENTES.

Ph.D. Olbeida Amechazurra Tam

*Máster en Pedagogía (San Petersburgo). Doctora en Ciencias Pedagógicas (Cuba). Contralora académica de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

oamechazurra@universidadecotec.edu.ec

Ph.D. Fidel Márquez Sánchez

*Licenciado en Economía Política. Doctor en Ciencias Económicas (Cuba). Rector de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

fmarquez@universidadecotec.edu.ec

MSc. Roberto Passailaigue Baquerizo

*Licenciado en Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Doctor en Jurisprudencia. Magíster en Docencia y Gerencia de la Educación Superior. Canciller de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

rpassailaigue@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

La excelencia académica en la Educación Superior está intrínsecamente ligada al desarrollo de competencias en el personal docente de la Educación Superior.

El presente artículo aborda las conceptualizaciones sobre competencia, sus elementos, y niveles de generalización, en relación a la necesidad de potenciar el Talento Humano en la Educación Superior. Se analiza además, la investigación acción como una vía, que puede favorecer el proceso de desarrollo de competencias en el personal docente de las IES.

## Palabras Clave

competencias, investigación-acción, investigación-acción colaboradora, Educación Superior.

## **ABSTRACT**

This article provides some reflections upon the conceptualization of university teachers' evaluation under the current legislation in Ecuador, as well as the ways that University ECOTEC has set towards its practical use, aiming at constant improvement of academic and institutional processes and a systematic approach towards university excellence.

Higher education quality is intrinsically linked to excellence in teachers' performance. Concepts and elements that make processes of teachers' evaluations are viewed from this standpoint.

## **Keywords**

evaluation, teacher, quality, academic excellence, higher education.

## **INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas se ha logrado más aceptación y referencias sobre las competencias, vinculadas a la calidad del desempeño y a la excelencia de las IES. Organizaciones Internacionales, entre ellas la UNESCO, han aprobado programas entorno a la formación de competencias. Uno de los estudios que ha ejercido gran influencia entre los países de la OCDE y de la UE, es el realizado a solicitud de la UNESCO, en 1996, dirigido por Jaques Delors, el cual se conoce como Delors Repport y se titula: Los Cuatro Pilares de la Educación para el Siglo XXI. En el documento se presenta la educación como una actividad humana que se desarrolla durante toda la vida y que se basa en cuatro pilares (Delors y col. 1996): aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a vivir juntos; aprender a ser. Estos cuatro pilares tienden a caracterizar el fundamento de un conjunto mayor de competencias.

Otro estudio internacional promovido en el 2002, por la OCDE, bajo el liderazgo de Suiza, es el conocido como DeSeCo: Definition and Selection of Competencies, (definición y selección de competencias). En el mencionado estudio se identifica una amplia estructura conceptual, para la definición de competencias claves individuales del ciudadano con incidencia a lo largo de toda la vida y de conformidad con los antecedentes de la formación inicial. (OCDE, 2002). En ese estudio, los conocimientos, habilidades y competencias son considerados significativos, para enfrentar de manera cabal los desafíos de las actuales décadas del siglo XXI.

En la Educación Superior más que en cualquier otro nivel educacional, el estudio de las competencias resulta pertinente, por ser su propósito esencial, cumplir con los perfiles de carreras de profesiones concretas.

## DESARROLLO

### 1. Aspectos de la evolución del concepto de competencia.

El concepto de competencia ha sido utilizado de manera amplia y con acepciones diversas. En este sentido, Manfredi (1999), plantea que “competencia” es un concepto polisémico, que se interpreta diferente en dependencia de los parámetros teórico-metodológicos, que se utilizan para investigarla. Esta autora presenta la definición de competencia como una noción multidimensional, constituida por facetas que incluyen lo individual, lo sociocultural, lo situacional (contextual-organizacional) y procesual.

Para los autores del presente artículo resulta de especial interés destacar la dimensión conceptual de competencia, que analiza su arista social, tanto desde el punto de vista dinámico procesual, como en su contenido pues es, en este aspecto, donde toma sentido la investigación acción como vía favorecedora de su proceso de formación.

Incluso en el análisis de la competencia, desde un enfoque individual, queda claro que el sujeto siempre se apropia, la desarrolla y la perfecciona, dentro de un contexto de interacción social, que puede darse en tiempo real o no. De la calidad de las interacciones y la profundidad de las reflexiones e interpretaciones que se realicen, acerca de los resultados de las acciones, dependerá la pertinencia de las mejoras, que se introduzcan y consecuentemente, el perfeccionamiento de las competencias del que actúa.

Si se analiza la etimología del término “competencia”, éste proviene de com + *petere*; que significa en latín “**pedir junto con los otros, buscar junto con los otros**”. Aquél a quién nada apetece es un inapetente; aquél que nada desea, que no sabe “buscar junto con los otros” es un incompetente. Acepciones próximas son *competitio*, que se interpreta como acuerdo y rivalidad, lo cual deriva, en el latín tardío, a la idea de competición; *competentia*, que remite a la justa relación, o la capacidad de responder, adecuadamente, en una situación dada.

Los autores Gaspar y col. (2008), amplían esta idea y plantean que “existe la opinión, más amplia acerca de que «competencia» es un concepto procedente del mundo de las empresas. Sin embargo, etimológicamente, com *petere* significa **buscar en compañía, en unión con otros**. Este vocablo posee sus antecedentes en el deporte griego y romano, aunque muy posteriormente pasó a ser utilizada en otros campos y esferas de actuación”.

Barreira y Moreira (2004) enfatizan esta idea al afirmar que las competencias se ejercen en contextos sociales precisos, como respuesta a situaciones-problemáticas determinadas.

Resulta interesante el punto de vista de Manfredi (1999) quien afirma que el estudio de las competencias y habilidades se deben analizar a partir de tres grandes dimensiones: a) La que se refiere a los estudios hechos al nivel de la psicología del desarrollo, que procura conocer “el proceso de desarrollo psicológico del ser humano, en sus diversas edades, a lo largo de su ciclo de vida, b) el análisis a nivel de la psicología del aprendizaje, que estudia la dinámica y las condiciones, en que se produce el “aprendizaje de conocimientos, comportamientos, actitudes, sentimientos, destrezas, habilidades etc., ejecutado en diferentes (contextos) y situaciones de enseñanza - aprendizaje, organizadas y (o) espontáneas, c) la dimensión que investiga a nivel de la construcción de instrumentos, que evalúan comparativamente capacidades y habilidades cognitivas, motoras, emocional- afectivas, entre otras.

En la segunda dimensión planteada por Manfredi encontramos fundamentos, que permiten valorar la influencia favorecedora de la aplicación de la investigación acción, como vía para la formación de competencias docentes, en los profesores de las IES. En este sentido, la dinámica de apropiación de la competencia se da en condiciones de reflexión y análisis tanto individual, como con otros acerca de los resultados de las acciones y de su proceso.

Spencer y Spencer (1993), profundos estudiosos de este tema, definen que las competencias están compuestas por atributos de diverso orden, de las cuales se pueden destacar: la motivación, elementos psicofísicos, formas de comportamientos, los conocimientos, el auto concepto, las habilidades manuales, capacidades mentales y cognitivas.

La relación de la competencia con un tipo de actividad concreta fue expuesta con énfasis por Boyatzis (1982), el cual no disocia la competencia del desempeño de una acción concreta, normalmente de índole profesional: “Certain characteristics or abilities of the person enable him or her to demonstrate the appropriate specific actions. These characteristics or abilities can be called competencies (...)” (p. 12)

En este punto del análisis resulta importante, determinar valorar los tipos de competencias que se consideran hasta el momento.

## **2. Tipos y taxonomía de las competencias.**

En la actualidad no existe consenso epistemológico en lo que corresponde a los tipos de competencia. No obstante, se recoge la siguiente tipología, basada fundamentalmente en la conceptualización que aparece en el

Glosario de Términos Técnicos proveniente de la OIT - Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002).

**Competencias básicas:**

“Son aquellas adquiridas en el pre-escolar y en el inicio de la escuela (hasta los 11 o 12 años)”. (OIT, 2002, p. 21).

**Competencias Generales (genéricas):**

Para la Organización Mundial del Trabajo (OIT), Este tipo de competencias son las: “Adquiridas en el período escolar y en la práctica del trabajo. Sirven a cualquier actividad profesional. Son apoyadas en bases científicas y tecnológicas y en atributos humanos como creatividad, condiciones intelectuales y capacidad de transponer conocimientos a situaciones nuevas. Son competencias genéricas, la toma de decisión, la iniciativa, la empatía y la simpatía, la habilidad numérica y computacional, la habilidad verbal y conversacional, etc,” (OIT; 2002, p. 21-2).

**Competencias Profesionales:**

Se relacionan al desempeño de una determinada profesión. La OIT las define como “Adquiridas en el ejercicio de la experiencia profesional. Un profesional es competente cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional. Implica la aceptación de una evaluación positiva por parte de su entorno social” (OIT, 2002, p. 21).

**Competencias Tácticas:**

Se refieren al conocimiento tácito (o práctico). Este tipo de conocimiento era denominado por Aristóteles como “phronesis” el “juicio práctico”, a diferencia con “episteme” o conocimiento científico y con “techne”, o conocimiento artesanal.

**Competencias Específicas:**

“Son aquellas adquiridas en la especialización profesional. Los contenidos, entretanto, respectan estrictamente a una especialidad definida” (OIT, 2002, pp. 21-23).

**Competencia técnica:**

“El dominio, como experto, de las tareas y de los contenidos del ámbito de trabajo, los conocimientos y las destrezas necesarios para ello; Se refiere al conocimiento instrumental y al funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo”. (Ziñiga, 2007).

**Competencia metodológica:**

“El saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten; encontrar de forma independiente, vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo”. (Ziñiga, 2007).

### **Competencia social:**

“Saber colaborar con las personas de forma comunicativa y constructiva y manifestar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”. (Ziñiga, 2007).

### **Competencia participativa:**

“Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno laboral; capacidad de organizar, decidir y disposición a aceptar responsabilidades”. (Ziñiga, 2007)

### **Competencias Transversales, clave, (...).**

Las competencias transversales apuntan a ser las determinantes del éxito profesional de los individuos, influyendo además en los variados roles que desarrolla una persona, como familiares y ciudadanos, entre otros.

La OIT define que “son comunes a diversas actividades profesionales. Permiten la transferibilidad de un perfil profesional a otro o de un conjunto de módulos curriculares a otros” (OIT, 2002, pp. 21-23).

Tomando en cuenta por una parte los retos de la Educación Superior y por otra los aspectos conceptuales analizados hasta aquí sobre competencias, resulta pertinente valorar la investigación acción, como una de las vías para el desarrollo de las mismas, no solo desde el enfoque de la actividad de investigación, sino también como factor coadyuvante al proceso de formación de competencias docentes y potenciador de la elevación del éxito en el desempeño académico.

## **3. Investigación acción.**

El origen de la investigación-acción se expresa en los trabajos llevados a cabo por el psicólogo prusiano Kurt Lewin, en Estados Unidos en la década de los 40. Este autor mostró una vía para resolver problemas prácticos y urgentes, por medio de la participación de los investigadores en el rol de agentes de cambio, en colaboración directa con las personas a las que se les atendía y se les presentaría las propuestas de intervención.

La experiencia se llevó al ámbito educativo, al implicar al profesorado en la realidad objeto de investigación. Las experiencias acumuladas se *denominaron investigación acción cooperativa*, y se dieron a conocer en 1953, en la obra de Corey *Action Research to Improve School Practices*.

Una de las polémicas alrededor de la investigación acción es su validez interna.

En la actualidad la validez interna de la investigación acción se garantiza por la aplicación de *procesos holísticos de la investigación*, por las variadas fuentes de información (triangulación de perspectivas), la profundidad y la complejidad de la información (triangulación

metodológica), y fundamentalmente por las **transformaciones reales producidas, tanto en ideas, como en prácticas o en contextos.**

En virtud de lo planteado, una observación, que inicialmente puede tener una dimensión subjetiva, adquiere cierto grado de autenticidad al confrontarse con diversas perspectivas, y construirse el significado de un acontecimiento.

La participación de los actores implicados se hace posible mediante la triangulación, que abre espacios para opinar y compartir un proceso de comprensión mutua (Hull, 1986), aportando cada uno lo más auténtico de su situación: los profesores, sus intenciones y objetivos; los estudiantes, sus vivencias de la influencia del profesor y los procesos académicos en general; los directivos, su percepción del cumplimiento de los objetivos estratégicos; las familias de los estudiantes, su visión del logro de sus aspiraciones, en cuanto a la formación de sus hijos, entre otros.

Los resultados del proceso de la investigación acción deben reflejar no solo un análisis de la situación-problemática, sino también una propuesta de las medidas de acción emprendidas. Ebbutt y Elliott, (1990) plantearon que la validez interna de los informes de investigación acción se manifiesta, en la medida en que los cambios generados por la investigación mejoren la situación problemática.

Los autores del presente artículo enfatizan en el hecho de que el propio proceso, mediante el cual, los actores implicados se comprometen y profundizan en el análisis de la situación-problemática, en los impactos de su actuación en ella y generan soluciones compartidas; estos no solo se convierten en agentes de cambio del escenario académico, sino que también impulsan la transformación interna en cada uno de ellos, a favor del desarrollo de sus competencias.

#### **4. Diferentes modalidades en la investigación-acción.**

La investigación acción se estudia y aplica de manera diversa, unas más próximas al enfoque técnico- científico otras más relacionadas con el enfoque crítico. El artículo que se presenta al lector destaca que uno de los propósitos de la investigación acción, es diseñar y aplicar programas de intervención que sean eficaces, para la mejora de las competencias profesionales y para la resolución de problemas.

La denominada **investigación acción práctica**, busca desarrollar específicamente el pensamiento por acción o pensamiento práctico de los actores implicados, y se propone lograr tanto la resolución de problemas, como las mejoras en el desarrollo profesional de los profesionales,

mediante la reflexión y el diálogo, transformando ideas y favoreciendo la construcción de interpretaciones compartidas.

Em este sentido Carr y Kemmis, (1988) plantean que el impacto más efectivo se alcanza si se logra un “desarrollo sistemático del grupo de practicantes en tanto que comunidad autorreflexiva.” (p. 214)

## **5. La colaboración como base de la investigación-acción.**

La mayor efectividad de la investigación acción se logra cuando ésta se aplica en colaboración y de manera sistemática.

Clift y col. (1991) define la acción de colaborar en el trabajo de dos o más personas que accionan de manera conjunta para conseguir un objetivo.

Resulta muy interesante la concepción de Tikunoff y col. (1979). Este autor plantea que colaboración no es solo la existencia de un grupo, sino el análisis de su composición. En un proyecto participan personas con situaciones sociales diferentes, bien en formación, profesión, sistemas culturales, etc., y cada una contribuye con su experiencia diversa, pero con una *perspectiva común*.

La procedencia diversa de los actores origina la riqueza y la perspectiva multidimensional de las interacciones en la colaboración: los distintos papeles que pueden jugar los diferentes miembros, según sean agentes externos o los directamente implicados y destinatarios de la propuesta de cambio.

Para este análisis resulta pertinente diferenciar cooperación y colaboración. En la **cooperación** los miembros del grupo llegan a acuerdos, pero accionan por separado hacia metas autodefinidas, y, por lo tanto, éstas pueden ser diferentes.

En la **colaboración** los participantes trabajan conjuntamente en todas las fases del proyecto, para conseguir **propósitos comunes** (Oja y Smulyan, 1989).

Lo esencialmente importante es compartir y que cada participante encuentre un espacio para reflexionar desde sus necesidades e intereses, sobre las problemáticas de la actividad que realiza y pueda aportar alternativas de solución a propósitos comunes.

Los profesionales de las IES colaboran con las síntesis de las investigaciones publicadas o los ejemplos de estudios de caso de otros profesores, realizan observaciones áulica entre pares académicos, entrevistan a los

estudiantes empleando preguntas abiertas generadas por el personal académico, comparten registros escritos y transcripciones para el análisis y reflexión personal del docente. Las modalidades de colaboración son múltiples y su pertinencia, depende de la situación que se analice y de las mejoras que se aspiren obtener. El resultado debe ser la mejora en las competencias de los actores y los propios procesos implicados en esa colaboración.

## **CONCLUSIONES**

La investigación acción por una parte, se identifica como forma peculiar de investigación, y desde otra perspectiva es reconocida su influencia en el ámbito académico, tanto para los actores como para el propio proceso, lo cual logra consolidarse solo con su práctica sistemática. Como expresa Elliott (1991) la investigación acción: “unifica la investigación, mejora la actuación y el desarrollo de las personas en su papel profesional.” (p. 53)

Por medio de la participación en proyectos de investigación acción, los profesores agudizan su juicio profesional, profundizan sus compromisos, construyen conocimientos curriculares y lideran la acción educativa, con la percepción de mayor despliegue de sus potencialidades y desarrollo de sus competencias. Sobre esto Stenhouse, (1985) plantea: “solamente el profesor puede cambiar al profesor.” (p. 51)

Los aportes de la investigación acción en el desarrollo académico de profesores, ha quedado evidenciada en los estudios de Berlin, (1996); Feldman, (1996); Louks- Horsley y col. (1998), específicamente para el área de la enseñanza de las ciencias. Paralelamente se ha constatado su validez como instrumento de cambio educativo, a través de la difusión de informes retrospectivos del diseño, desarrollo y evaluación de proyectos curriculares de ciencias innovadores. (Fraser y Cohen, 1989; Parke y Coble, 1997; Suárez, 1998).

Todo el acervo acopiado por investigadores y profesionales vinculados al estudio del desarrollo de competencias y de la investigación acción, constituye en sí mismo un potencial, para su valoración e implementación creativa, a favor de la excelencia profesional y académica en la Educación Superior, en este momento histórico, adentrados en Siglo XXI.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1. Aguilar, L. J. (2004):** Innovaciones tecnológicas y Sociedad del Conocimiento: Reflexiones para la Nueva Alfabetización, Prespectivas. Obtenido el 22 de 03 de 2007. Disponible en <http://www.isecensa.com.br/arquivo/revista/revista.pdf?codigo=24>
- 2. Bloom, B. S:** “Taxonomie des objectifs pédagogiques”. Montereal: Educacion Nouvelle, 1969.

3. **Boyatzis, R.** *The Competent Manager - A Model for Effective Performance.* Jon Wiley y Sons, Inc., 1982.
4. **Cabral-Cardoso, C., C. V., Estevan y P. Silva:** *Las Competencias Transversales dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectivas dos Empregadores e dos Diplomados.* Guimarães: TecMinho Gabinete de Formação Contínua, 2006.
5. **Carr, W. y Kemmis, S:** “Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado”, Barcelona: Martínez Roca, 1988.
6. **Clift, R., M. L. Veal., M. Johnson y P. Holland:** “Restructuring teacher education through collaborative action research”. *Journal of Teacher Education*, 41: 52-62, 1991.
7. **Delors, J:** *Los Cuatro Pilares de la Educación*, Relatoría para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Recuperado el 22 de marzo de 2007. Disponible en: <http://4pilares.net/textcont/delorspilares.htm#Da%20noção%20de%20qualificação%20à%20noção%20de%20competência>.
8. **Delors, J. et al:** “A Educação Um Tesouro a Descobrir – Relatoria de Unesco sobre a Educação para el Siglo XXI”, Ed. ASA, S. Paulo, 1997.
9. **Doron, R., y F. Parot:** “Diccionario de Psicología”, 1991. (Ed. Portuguesa Dicionário de Psicologia, 2001) - Climpesi Editores - Lisboa). Paris: PUF - Presses Universitaires de France.
10. **Ebbutt, D. y J. Elliott:** “¿Por qué deben investigar los profesores?”
11. **J. Elliott,** *La investigación-acción en educación* (pp. 176-190), Madrid: Morata, 1990.
12. **Elliott, J:** “What is action-research in schools?” *Journal of Curriculum Studies*, 10: 355-357, 1978.
13. **Elliott, J:** “Action-research”: normas para la autoevaluación en los colegios. En L. Haynes, Ed: “Investigación-acción en el aula”. Valencia: Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Ciència: 21-48, 1986.
14. **Elliott, J:** “Estudio del curriculum escolar a través de la investigación interna”. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 10: 45-68, 1991.
15. **Elliott, J:** “¿Son los “indicadores de rendimiento” indicadores de la calidad educativa?”. *Cuadernos de Pedagogía*, 206: 56-60, 1992.

# LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA HOTELERÍA.

MSc. Ángela María González Laucirica

*Licenciada en Turismo. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

agonzalez@universidadecotec.edu.ec

Lic. Danilo Santa Cruz Rodríguez

*Licenciado en Turismo. Chef de Cocina Internacional (Cuba). Profesor a tiempo parcial de la Carrera de Ciencias Gastronómicas en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, Guayaquil.*

daniloscr@uees.edu.ec

## RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación, aborda el tema de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) a nivel empresarial y hotelero, desde un enfoque académico y científico. Se presenta una demostración teórica llevada a la práctica aunque de forma hipotética, que tiene como objetivo, el poder visualizar y comprender mejor, cómo las empresas pueden realizar una parte importante de su gestión de los recursos humanos en la cotidianidad laboral.

Los datos son ficticios y la empresa mencionada también. El artículo pretende demostrar, cómo tangibilizar la gestión de los recursos humanos que tan intangible parece. En el campo de la gestión empresarial aun cuando este tema se aviene mejor al campo de las Ciencias Sociales; se ha demostrado que sí es posible tangibilizar lo intangible.

## Palabras Clave

gestión, recursos humanos, estrategia.

## **ABSTRACT**

The article that one presents later, approaches the topic of the Management of the Human Resources (GRH) to managerial level, from an academic and scientific approach. One presents a theoretical demonstration led to the practice though of hypothetical form, which has like objetivo, the power visualize and understand better, how the companies can realize an important part of his management of the human resources in the labor commonness. The information is fictitious and the company mentioned also. The article tries to demonstrate, how tangibilizar the management of the resources human that so intangible seems. In the field of the business management even if this topic agrees better to the field of the Social Sciences; there has been demonstrated that yes it is a possible tangibilizar the intangible thing.

## **Keywords**

management, human resources, strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

Es preciso cuando se habla de Gestión Integral de Recursos Humanos (GRH), hablar de las ideas de Likert y Mc. Gregor que están muy enfocadas hacia el comportamiento organizacional realizando una comparación entre el estilo tradicional de administración, y el moderno que presta especial atención al comportamiento y motivación de las personas en el trabajo. En la Teoría de los Sistemas, se aprecia la preocupación por la construcción de modelos abiertos en interacción con el ambiente, y de igual forma los subsistemas operan en interacción no solo interna sino también externa. Los subsistemas que conforman una organización son interdependientes y el sistema ambiental interactúa con los subsistemas y la propia organización como un todo.

Muy ligado al enfoque sistémico de la GIRH (Gestión Integral de los Recursos Humanos) se encuentra el enfoque contingencial de dicha gestión. Este último sostiene que las características ambientales condicionan las de la organización, de manera que es en el entorno donde se localizan las explicaciones causales de las características de la organización. Esto explica por qué los sistemas culturales, políticos, económicos... afectan significativamente y de forma continua a las organizaciones, a la vez que se influyen recíprocamente. Las características organizacionales son explicadas a través de las ambientales y en forma de respuesta. La teoría de la contingencia explica que no existe nada absoluto ni en las organizaciones ni en su administración, porque todo es relativo y la forma de administrar una organización, difiere en el tiempo y el espacio.

## **DESARROLLO**

### **1. ¿Cómo se manifiestan en el Hotel Y los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos que caracterizan hoy la gestión estratégica de los recursos humanos?**

La gestión estratégica de los recursos humanos (GRH) en la entidad objeto de estudio (el Hotel Y ubicado en el Polo Turístico de Varadero), demuestra que los diferentes subsistemas de gestión deben lograr una mayor interacción e integración. Todos los subsistemas requieren estar concatenados de forma que garanticen una sinergia positiva durante la propia gestión y se señala que en la entidad los subsistemas no se hallan en adecuado nivel de coordinación por lo cual se aprecia que la valiosa información que brindan los resultados de uno no son aprovechados en tiempo y forma para actuar sobre los otros a pesar de encontrarse altamente involucrados o estrechamente relacionados unos con otros. Se recomienda que la dirección de la entidad en conjunto con la dirección del área funcional de recursos humanos defina cuáles subsistemas conforman la gestión estratégica de los recursos humanos en la entidad definiendo también las relaciones causa-efecto entre un subsistema y otro. Esto permitirá también saber que una decisión adecuada respecto a un subsistema influirá de manera específica en otro o el resto de los subsistemas de gestión.

El enfoque interdisciplinario, sin embargo, se manifiesta con mejores resultados pues la dirección de la entidad junto con la dirección de RR.HH se halla en constante interacción con el resto de las áreas de la institución. Sí se aprecia que la dirección de RR.HH se mantiene en constante intercambio y retroalimentación con todos los departamentos.

El enfoque participativo presenta sus deficiencias. Los trabajadores son los que más notan que ellos no son lo suficientemente partícipes de las decisiones que la dirección de la entidad y la del área de RR.HH toman. Asimismo, esto se refleja en las opiniones de que existe poco trabajo en equipo y que por tanto el liderazgo no es notable. Son los empleados quienes proponen que la cooperación y ayuda mutua entre departamentos se fortalezca para que todos puedan participar en conjunto de las decisiones o propuestas de todos en cada área. Se recomienda dar a los empleados mayor participación durante los procesos de gestión integral de los RR.HH mediante un trabajo más fortalecido y representativo del sindicato en la entidad.

El enfoque proactivo en la gestión no es notable en la entidad. Los directivos trabajan con sus recursos humanos enfocados más en los resultados a corto plazo que en los de largo plazo. Esto constituye una preocupante como tendencia en el polo pues no se cumple con el principio

de sustentabilidad que propone la OMT para el turismo en cada región. La dirección estratégica debe ser capaz de utilizar eficaz y eficientemente las capacidades de los recursos humanos para bien de las organizaciones y dar cumplimiento a las políticas de GRH pero con visión de futuro forjando en las masas del presente las bases de lo que se quiere lograr en el futuro dentro de la empresa.

Al igual que el enfoque sistémico, el enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos presenta dificultades. En ocasiones se dictan pautas de conducta o se toman decisiones sobre la base de normativas o legislaciones que en momentos dados no cumplen con el principio de gestión por procesos donde lo más importante es conocer cuáles son los procesos fundamentales que permiten a la empresa funcionar como un todo integrado y mover los recursos incluidos los humanos para lograr obtener salidas de procesos donde se añada valor a las actividades de gestión sucedidas. Es necesario evitar la rigidez y el esquematismo burocrático en la gestión para lograr que sean los procesos integrados y no las áreas funcionales las que permitan un desenvolvimiento efectivo de la empresa en su entorno.

## **2. ¿Cuáles son los rasgos y tendencias de la actual GRH que se manifiestan en el Hotel Y? Reflexión acerca de sus implicaciones.**

En la entidad aun no se trabaja diariamente bajo la filosofía de que los recursos humanos son el recurso competitivo más importante de la organización. Es por ello que el enfoque proactivo en la gestión no se logra como debería ser en el siglo XXI donde las exigencias del entorno son cada vez más significativas.

La formación en la entidad tiene un peso importante dentro de la gestión de los recursos humanos. La capacitación es continua y variada aunque debería ajustarse más a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador después de un previo estudio de los resultados de la evaluación del desempeño y el DNA (determinación de las necesidades de aprendizaje) de cada empleado. Aunque la formación es tarea prioritaria en la gestión, en ocasiones sigue valorándose como un costo y no como una inversión.

La GRH se hace desde un departamento funcional aunque la dirección del mismo ha favorecido que el resto de las áreas participen en la gestión con cierta autonomía. Aun así, la GRH sigue siendo prioridad de un departamento al igual que la que gestión de la calidad a pesar que ambos tipos de gestión son transversales en las organizaciones.

La GRH emplea en mínima medida las técnicas y herramientas propias de la ciencia de este campo en la gestión por lo cual se desarrolla sobre una base mayormente empírica y basada en la experiencia de sus gestores. De igual manera sucede con el diseño de los puestos de trabajo que no se ajusta

en su totalidad a los requerimientos de la empresa ni se concibe con previo estudio de carga y capacidad. Esto provoca además, que los trabajadores en ocasiones se quejen por percibir que realizan trabajos que no se hallan dentro del contenido de su puesto ni recogido en el profesiograma del mismo.

Tampoco la polivalencia es reto para la GRH en la entidad. Cada cual se especializa en su labor lo cual posee sus ventajas y desventajas. Aun así, no existe la cultura de saber desempeñarse en varios puestos aunque sean equivalentes lo cual permitiría brindar mejor servicio a los clientes externos y adaptarse (la empresa) a las nuevas y fuertes exigencias del entorno competitivo actual.

El soporte informático en la gestión es adecuado. Pudieran adquirirse e implementarse softwares más modernos aunque los ya existentes permiten automatizar la información necesaria para la gestión. En todas las áreas y funciones se emplean programas informáticos que viabilizan la gestión aunque se sugiere la modernización de los mismos.

La satisfacción laboral ha sido deficiente en estos últimos meses al menos en los procesos operativos de Gastronomía, Ama de Llaves y Cocina. Esto influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad en el año y también en la satisfacción del cliente externo. Las condiciones de trabajo son percibidas por los empleados como no adecuadas lo cual se convierte en imperativo de solución dentro de la gestión de recursos humanos.

### **3. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la GRH en la entidad?**

Vale la pena señalar que cada dos años, un profesor reconocido a nivel nacional, aplica en la entidad una encuesta llamada “Satisfecho” con el objetivo de estudiar el comportamiento del clima laboral. El cuestionario que él diseñó es aplicado a los trabajadores según el área a que pertenezcan y posee otro cuestionario que aplica a los directivos o miembros del consejo de dirección del hotel. Ese instrumento y los resultados de su aplicación, han ofrecido a este trabajo información relevante y actualizada que permite conocer cómo está comportándose la gestión de los recursos humanos en cada uno de los subsistemas de dicha gestión. Con los resultados obtenidos se elabora una matriz DAFO que permite posteriormente planificar la GRH alineada con la estrategia de la organización.

Las **fortalezas** expresadas por los trabajadores son las siguientes:

- Se cuenta con un buen colectivo de trabajadores

- A las personas les gusta la labor que realizan
- Se tiene buen salario comparado con el de otros sectores
- La mayoría de las personas llevan tiempo trabajando en el hotel
- Las personas se sienten bien
- A las personas les gusta poder aportar al país, a la sociedad y al desarrollo del turismo, o sea, ser útiles
- Existen posibilidades de superación y de adquirir experiencia
- Existen buenas relaciones entre directivos y trabajadores
- Las personas perciben que la dirección de cada departamento realiza un buen trabajo
- No existe afectación al trabajador por la baja turística por lo cual se tiene trabajo todo el año
- Se tienen posibilidades de estabilidad laboral
- Se brinda buena calidad en el servicio al cliente
- El hotel posee prestigio y profesionalidad
- Se cuenta con buenas condiciones de trabajo
- A las personas les gusta trabajar en el sector del turismo
- Se recibe estimulación en divisa
- Las personas se sienten parte del hotel por lo cual poseen alto sentido de pertenencia
- Se tienen posibilidades de desarrollo profesional y personal
- La mayoría de las personas prefiere continuar trabajando en el hotel
- Alrededor de un 80% de los empleados se siente satisfecho trabajando en la entidad
- Se percibe un buen nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas, la disciplina laboral y el control de los recursos
- Existe integración entre los trabajadores de la mayoría de las áreas

Las **debilidades** detectadas se muestran a continuación:

- La cantidad de salario que se recibe no está acorde al exceso de trabajo o tareas a cumplir en cada puesto
- El reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados no es significativo
- La estimulación moral no es buena
- El comedor de empleados no exhibe buen trato al trabajador y la calidad de los alimentos no es adecuada
- Las condiciones de trabajo en el puesto no son las más requeridas
- La atención a los trabajadores en situaciones especiales tales como enfermedad, etc. no es la mejor
- Los directivos no brindan debida atención a los planteamientos de los trabajadores
- Los medios de trabajo y recursos necesarios para realizar la labor en el puesto no dan a vasto

- La relación del Director General con los trabajadores no es buena
- Los mandos y directivos no se preocupan lo suficiente por la situación personal de los trabajadores
- La cooperación y ayuda entre compañeros de distintos departamentos debe fortalecerse
- La aplicación de la política de sanciones debe ser justa y adecuada
- El uniforme no da a vasto y su confección no es idónea
- El ambiente laboral en el hotel debe mejorar
- El transporte obrero es un problema crítico

Las **oportunidades** relacionadas con el departamento funcional de Recursos Humanos se enumeran a continuación:

- El hotel tiene una capacidad grande de atractivo para los empleados futuros que están contenidos en la “bolsa empleadora” de la Oficina Empleadora para el Turismo
- Ser un hotel administrado por una cadena hotelera reconocida a nivel mundial implica que mayor número de personas deseen ingresar como empleados a la empresa
- Como la estacionalidad turística no afecta significativamente al hotel por poseer una linealidad en la demanda bastante estable, los trabajadores de dicha entidad no son enviados a la Escuela de la Baja
- El hotel posee una imagen bien consolidada no solo en el mercado de los clientes sino también en el mercado de trabajadores pues fue el primer hotel mixto que surgió en la zona
- Departamentos como el de Animación o Actividades tienen potestad para comprar vestuarios e instrumentos de trabajo directamente a España, por ser el hotel, la primera empresa mixta surgida en el país
- Las escuelas de hotelería y turismo garantizan la impartición de gran cantidad de cursos durante el año lo cual permite que la capacitación o formación de los trabajadores se perfeccione

Las **amenazas** son:

- El área de Recursos Humanos y la dirección del hotel no tienen potestad para dentro del mercado de trabajo seleccionar cuál o cuáles trabajadores podrán ingresar a trabajar en la entidad
- Como la ocupación de los clientes es bastante lineal durante el año, los trabajadores se cansan mucho requiriendo de sus vacaciones en tiempo. Esto no siempre es posible cumplirlo pues existen etapas en el año en las cuales se hace imposible dar vacaciones a los empleados por la necesidad de garantizar un buen servicio a la par de altos niveles de ocupación
- La ocupación lineal durante el año favorece la presentación de numerosos certificados médicos por parte de los trabajadores

#### **4. ¿Cómo se comporta la estrategia de GRH en la institución?**

La **política de flujo de recursos humanos** debe realizar un trabajo minucioso respecto al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de cada trabajador. Esta es la base para planificar y seleccionar la cantidad de recursos humanos necesarios en cada puesto así como la calidad del conocimiento de cada persona. Luego todo esto se revierte en un desempeño satisfactorio que permite promociones saludables para el individuo y el propio puesto de trabajo.

La **política de educación y desarrollo** de los recursos humanos es bien clara. Están definidas las acciones a encaminar en este sentido para lograr que la estrategia organizacional no carezca de impulsores bien preparados y cada vez más superados. Los planes de formación están actualizados y en concordancia en tiempo y espacio con la cantidad y temas de cursos a ofertar a los trabajadores. Sí se requiere realizar un trabajo más detallado en la capacitación de las reservas de los directivos y cuadros para que cuando los llegue la hora de asumir las tareas de dirección, se encuentren debidamente preparados para ello.

La **política de sistemas de trabajos** requiere que la organización del trabajo del personal sea mejor. En las encuestas realizadas a los trabajadores a principios de este año, se comprobó que los mismos evaluaron de bien la organización del trabajo no así la higiene y el aprovisionamiento en cada área.

La **política de compensación laboral** es la que más deficiencias presenta. Es preciso que la dirección de la entidad en conjunto con la dirección de RR.HH elabore formas para compensar no solo el trabajo individual sino también la labor en grupo y así lograr mayor cohesión entre los grupos de trabajo y fortalecer dicho trabajo en equipo. Igualmente no puede obviarse la estimulación a las motivaciones extrínsecas y mucho menos a las intrínsecas que son más duraderas e invariables.

#### **5. Elaboración de un diagrama de Espina de Pescado (causa-efecto) donde se reflejan las causas ponderadas de la deficiente gestión de recursos humanos en el hotel.**

Con un grupo de expertos, trabajadores y representantes de las distintas secciones sindicales en la entidad, se realizó el siguiente diagrama de Ishikawa:

Figura No.1

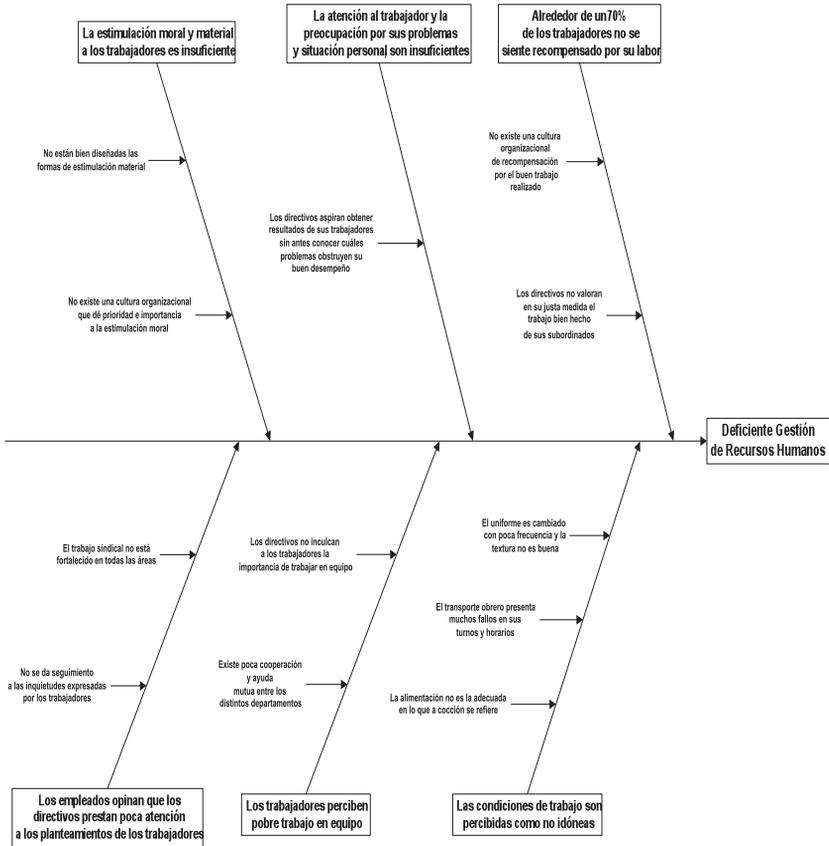


Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Visio.

Para obtener las ponderaciones de cada causa reflejadas en el gráfico anterior, se empleó la siguiente matriz.

**Leyenda:**

C<sub>1</sub>: La estimulación moral y material a los trabajadores es insuficiente

C<sub>2</sub>: Los empleados opinan que los directivos prestan poca atención a los planteamientos de los trabajadores

C<sub>3</sub>: La atención al trabajador y la preocupación por sus problemas y situación personal, son insuficientes

C<sub>4</sub>: Los trabajadores perciben pobre trabajo en equipo

C<sub>5</sub>: Alrededor de un 70% de los trabajadores no se siente recompensado por su labor

C<sub>6</sub>: Las condiciones de trabajo son percibidas como no idóneas

Figura No.1

**Matriz de ponderaciones de causas**

Causas	Expertos					R <sub>j</sub>
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	
C <sub>1</sub>	3	5	2	3	3	16
C <sub>2</sub>	4	3	6	5	4	22
C <sub>3</sub>	5	4	4	4	6	23
C <sub>4</sub>	6	6	5	6	5	28
C <sub>5</sub>	1	2	2	1	1	7
C <sub>6</sub>	2	1	3	2	2	10

Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Luego se calculó un coeficiente de consenso para cada causa, donde cada una resultó ser significativa en la deficiente gestión de recursos humanos.

Figura No.2

**Coeficiente de consenso**

Expertos	C <sub>1</sub>		C <sub>2</sub>		C <sub>3</sub>		C <sub>4</sub>		C <sub>5</sub>		C <sub>6</sub>	
	Sí	No										
E <sub>1</sub>	X		X		X		X	X			X	
E <sub>2</sub>	X		X		X		X	X			X	
E <sub>3</sub>	X		X			X	X		X		X	
E <sub>4</sub>	X		X		X		X		X			X
E <sub>5</sub>		X	X		X		X		X		X	

Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Se aceptan aquellas causas que cumplan  $C \geq 60\%$ .

$$C_1 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_1 = 80\%$$

$$C_2 = (1 - 0 / 5) * 100$$

$$C_2 = 100\%$$

$$C_3 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_3 = 80\%$$

$$C_4 = (1 - 2 / 5) * 100$$

$$C_4 = 60\%$$

$$C_5 = (1 - 0 / 5) * 100$$

$$C_5 = 100\%$$

$$C_6 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_6 = 80\%$$

## **6. ¿Cómo son percibidas por los trabajadores, las perspectivas en su trabajo y las de superación?**

Se tomó el área de Gastronomía (Alimentos y Bebidas) para ejemplificar el caso.

### **6.1. Perspectivas de trabajo.**

Se aplicó una encuesta acerca del escalonamiento de las perspectivas a un tamaño de muestra que resultó del siguiente cálculo:

$$N = 150 \text{ trabajadores}$$

$$e = 10\%$$

$$Z = 2,58$$

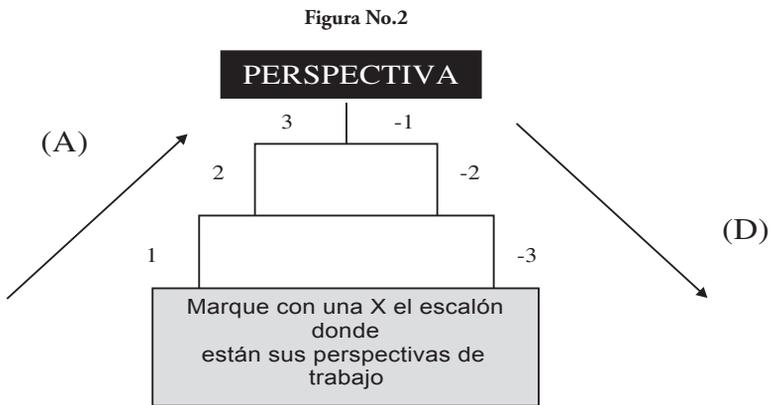
$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N * Z^2 * P * Q}$$

$$n = 79 \text{ trabajadores}$$

Después de aplicar la encuesta, las respuestas positivas resultaron ser 52 y las negativas 27. De esta forma el coeficiente de percepción de las perspectivas en el área de Gastronomía, queda calculado de la siguiente forma:



**Figura 1:** Cuesta, Armando (2005). "Tecnología de gestión de recursos humanos". Segunda edición. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.

$$C_p = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

$$C_p = \frac{52 - 27}{79}$$

$$C_p = 0,32$$

$$FR_p = \frac{\sum M_e}{N} * 100$$

$$FR_p = \frac{52}{79} * 100$$

$$FR_p = 66$$

$$FR_p = \frac{27}{79} * 100$$

$$FR_p = 34\%$$

De los cálculos anteriores se deduce que el 56% de los encuestados en el área de Gastronomía, opina que sus perspectivas de trabajo en el hotel van en ascenso.

$$C_p = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

$$C_p = \frac{64 - 15}{79}$$

$$C_p = 0,62$$

$$FR_p = \frac{\sum M_e}{N} * 100$$

$$FR_p = \frac{15}{79} * 100$$

$$FR_p = 19$$

Se señala que solo el 19% de los encuestados opina que sus perspectivas de superación van en descenso. La gran mayoría, el 81%, percibe sus perspectivas de superación y formación en ascenso.

## 7. ¿Cómo se caracterizan las perspectivas de los trabajadores en el Hotel Y y las perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo?

La técnica de los rostros para caracterizar las perspectivas de las trabajadoras del área de Ama de Llaves respecto al hotel, se aplicó a la muestra calculada de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N + Z^2 * P * Q}$$

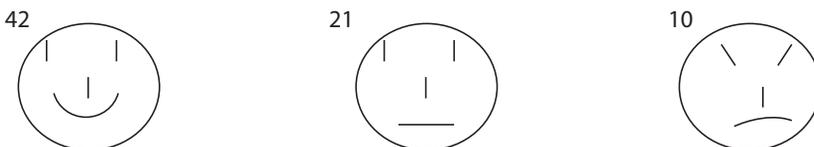
$$N = 89$$

$$e = 5\%$$

$$Z = 1,96$$

n = 73 trabajadoras

De las 73 personas encuestadas:



Mediante la medida de tendencia central “moda” se concluye afirmando que 42 empleadas de un total de 73, opinan que sus perspectivas en el hotel son buenas.

También se utilizó la técnica de los rostros de las perspectivas para conocer cómo se comportan éstas respecto a las condiciones de trabajo para dichas trabajadoras del área de Ama de Llaves. Quedó de la siguiente manera:



Se puede afirmar que la mayoría de las trabajadoras percibe que sus perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo son muy bajas. De las 73 empleadas, 32 tiene esta percepción.

## CONCLUSIONES

Se abordaron diversos temas que constituyen el eje de la gestión estratégica de los recursos humanos de las empresas de hoy, aunque se reconoce que este tipo de gestión es cada vez más diversa y sus estudios y demostraciones teórico-prácticas, se extienden a campos más allá que sobrepasan el nivel empresarial.

Para la entidad hipotética de demostración teórica, quedó demostrado que:

- La gestión estratégica de los recursos humanos (GRH) comprende subsistemas que deben lograr una mayor interacción e integración.
- En la entidad aun no se trabaja diariamente bajo la filosofía de que los recursos humanos son el recurso competitivo más importante de la organización, de hecho, toda la literatura contemporánea se dedica a

resaltar y esclarecer, por qué se afirma que el recurso humano (talento humano o capital intelectual) es, definitivamente, el activo más importante de toda organización.

- Se realizó un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que es un paso primordial para reflejar en qué estado actual se halla la empresa en cuanto a su gestión de recursos humanos, cuáles son las influencias que la misma recibe del entorno y que por tanto impactan en ella, así como determinar qué tipo de estrategia debe establecer la organización si desea tomar ventaja competitiva en el sector empresarial turístico.
- La política de flujo de recursos humanos debe realizar un trabajo minucioso respecto al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de cada trabajador.
- La política de educación y desarrollo de los recursos humanos está bien implantada y es comprendida dentro de la organización.
- La política de sistemas de trabajos requiere que la organización del trabajo del personal sea mejor.
- La política de compensación laboral es la que más deficiencias presenta.
- Después de aplicar la encuesta, se corroboró que las perspectivas de trabajo y superación de los recursos humanos, aun son altas, lo cual demuestra un nivel elevado de lealtad y compromiso de los empleados con su empresa u organización, alto grado de motivación y satisfacción en su puesto de trabajo y reservas positivas para que los directivos, sepan aprovecharlas en bien de la organización y sus miembros durante la gestión cotidiana de los recursos humanos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **Cuesta, Armando** (2005). “Tecnología de gestión de recursos humanos”. Segunda edición. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.
2. **Valle Cabrera, Ramón**. “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
3. **“La gestión estratégica de los Recursos Humanos”**. Blog de Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.psicologosorganizacionales.net> (julio de 2013).
4. **Alejos, Lucy** (2012). “Gestión de Recursos Humanos”. Disponible en: <http://www.slideshare.net> (marzo 2013).
4. **Alejos, Lucy** (2012). “Gestión de Recursos Humanos”. Disponible en: <http://www.slideshare.net> (marzo 2013).



# COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

MSc. Odalys Marrero Sánchez

*Ingeniera en Comercio Exterior. Máster en Ciencias de la Comunicación (Cuba). Profesora de la Facultad de Comunicación y Marketing en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*  
omarrero@universidadecotec.edu.ec

MSc. Mónica Angelina Pérez Zulueta

*Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Gestión de Empresas Turísticas con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*  
mperez@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

Este mundo globalizado que incluye todos los sectores de la sociedad, se ha convertido en el centro de atención de la Educación Superior y en específico de muchos docentes, donde la preparación de los estudiantes para la actividad científico- investigativa es un requerimiento imprescindible en su formación profesional.

Se demanda que las instituciones universitarias egresen ciudadanos con patrones culturales y axiológicos del modelo social en el cual se desenvuelve; además de preparación en las competencias que les permitan de manera independiente y creadora, enfrentarse con éxito a los problemas concretos y prácticos que a diario se presentan. Este artículo se sustenta en la importancia de entender la investigación como un proceso integrado al currículo y eje transversal en la formación de competencias investigativas, así como, los espacios para su construcción en la universidad.

## Palabras Clave

currículo, competencias investigativas, estudiante universitario, transversalidad.

## **ABSTRACT**

This globalized world that includes all sectors of society, has become the focus of higher education and specifically for many teachers, where students preparing for scientific-research activity is an essential requirement in training professional.

It is claimed that universities they graduate citizens with cultural patterns and social axiological model in which it operates, in addition to training in the skills that enable them to independently and creatively, to successfully face the concrete and practical problems that daily present. This article is based on understanding the importance of research as an integrated curriculum and transverse axis investigative skills formation process, as well as spaces for construction in college

## **Keywords**

curriculum, investigative skills, college student, mainstreaming

## **INTRODUCCIÓN**

Una mejor calidad de vida puede lograrse en un país que disponga de recursos humanos altamente adiestrados formados en centros capaces de crear conocimientos y de formar profesionales imaginativos, innovadores y creativos.

La Universidad retoma su función social en un ámbito que requiere rapidez y efectividad en la producción, generación y difusión del conocimiento, así como calidad en la formación del talento humano para atender demandas y necesidades tanto del sector público como privado.

La educación superior tiene la responsabilidad de hacer avanzar la comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como la capacidad de hacerles frente, asumir el liderazgo social en materia de creación del conocimiento para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública. En el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, debe centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar, así como a hacer realidad los derechos humanos, entre ellos la igualdad entre los sexos. (Unesco, 2000)

Ello exige un cambio en la formación de las personas en su fase de estudiantes y a lo largo de su vida ya que se constituye como un recurso para el progreso y la mejora de las sociedades.

En tal sentido, se hace necesaria la formación de competencias que busquen la integralidad del estudiante universitario mediante la conjunción de conocimientos, aptitudes y actitudes, que le permitan desenvolverse en la solución de problemas. La resultante de las competencias se traduce, en visualizar en provecho humano, obtenidos con idoneidad en un marco de actuación ética.

Desarrollar las competencias investigativas de los estudiantes de pregrado es una tarea de primer orden, de manera que el futuro profesional pueda ser capaz de participar activamente en la vida social demostrando una sólida preparación científica, cultural en el ámbito laboral y personal.

Para el logro de estas competencias, el docente deberá aplicar métodos de enseñanza acertados que proporcionen al estudiante dominio de las herramientas de investigación y los conocimientos necesarios. Esta labor no es aislada de un docente, es decir, debe configurarse como un proceso integrador, interdisciplinario y transversal del currículo, a partir de los contenidos de las disciplinas, de forma sistemática.

La investigación como eje transversal busca construir con los estudiantes competencias para: pensar crítica y creativamente, abstraer, analizar, discernir y sintetizar, pensar un objeto de conocimiento desde las categorías teóricas de las disciplinas, contrastar y verificar el conocimiento y aplicarlos en la práctica, contextualizar las técnicas de investigación, identificar, plantear y resolver problemas, buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas, formular y gestionar proyectos.

El objetivo que se propone este artículo es reflexionar teóricamente acerca de la importancia y la transversalidad de las competencias investigativas en los planes de estudio de la educación superior.

## **DESARROLLO**

### **1. ¿Qué es currículum?**

El término currículum ha tenido variedad de interpretaciones, se utiliza para identificar un nivel, otros para la formación académica de una rama del conocimiento y hasta relacionan con una asignatura. Tiene no solo una

concepción académica, sino también una concepción del mundo, o sea, siempre en toda concepción curricular están presentes intereses de clases.

El currículo es el plan de acción donde se precisa el sistema de conocimientos y habilidades y es el punto de partida para la organización del proceso. (Álvarez de Zayas, 1966, p.8)

Glazman y De Ibarrola (1978), definen currículum como síntesis instrumental mediante la cual se seleccionan, organizan y ordenan para fines de enseñanza todos los aspectos de una profesión que se consideran social y culturalmente valiosos y profesionalmente eficientes.

Según (Arnaz, 1990), es un plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinante de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa. Tiene 4 elementos; objetivos curriculares, plan de estudio, cartas descriptivas (programas) y sistema de evaluación.

El currículo es un proyecto educativo integral con carácter de proceso, que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico - social, condición que le permite rediseñarse sistemáticamente en función del desarrollo social, progreso de la ciencia y necesidades de los estudiantes, que se traduzca en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a formar. (Addine, 1995)

En opinión de las autoras de la investigación, el currículo, como proceso tiene su propia dinámica que responde a las leyes internas y a las condiciones socio-económicas propias del medio en el que se desarrolle. En la educación superior tiene un papel importante en cuanto a las capacidades que son necesarias desarrollar en el estudiante, para formar un profesional competitivo en contexto y con sentido. Representa un instrumento eficaz de orientación del proceso de enseñanza donde se deben articular los elementos claves que le permitan a las universidades ejecutar eficientemente su función investigativa.

## **2. Transversalidad aplicada al currículo.**

Se entiende por transversal a aquel contenido, tema, objetivo o competencia que “atraviesa” todo proceso de enseñanza y aprendizaje. Hace referencia a las conexiones o puntos de encuentro entre lo disciplinario y lo formativo, a manera de lograr “el todo” del aprendizaje. Busca mirar toda la experiencia escolar, como una oportunidad para que los aprendizajes integren las dimensiones cognoscitivas y formativas de éstos. Por ello es que ésta impacta no solo el currículum oficial, descrito en el Marco Curricular y en los Programas de Estudio, sino que también interpela la cultura escolar

y a todos los actores que forman parte de ella. Por tanto la transversalidad hay que analizarla desde una perspectiva sistémica donde se integren los contenidos, pero también los valores, responsabilidad.

Al respecto, Gonzáles (2002), entiende la transversalidad como el espíritu, clima y dinamismo humanizador que caracteriza la acción educativa; no existe una separación entre el aprendizaje científico-técnico y el saber ético en el desarrollo integral del estudiante; por tanto, los procesos de aprendizaje e investigación serán siempre incompletos si no se desarrollan en el marco transversal. Esto permite afirmar, que la transversalidad privilegia lo simbólico o actitudes adquiridas en cada una de las unidades curriculares, siendo instrumentos de socialización del conocimiento preexistente, del saber acumulado en el proceso de investigación y el medio para validar los hallazgos obtenidos.

### **3. Competencias.**

Una competencia es “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con el desempeño, referido a un criterio superior o efectivo, en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993). Es decir se entiende la competencia como un potencial de conductas adaptadas a una situación.

Al referirse a una característica subyacente significa que la competencia está enraizada en la personalidad del estudiante que puede predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones académicas o profesionales; y está causalmente relacionada porque puede explicar o predecir su futuro desempeño profesional; mientras que referido a un criterio significa que la competencia predice la actuación del estudiante utilizando un estándar de medida específico.

En ese sentido, las competencias del estudiante “no son para siempre”; actuaciones que fueron apropiadas hace un tiempo, dejaron de ser operativas ayer y son obsoletas hoy. La forma que adopte la competencia en el estudiante estará, entonces, condicionada por el contexto en el que se desplieguen sus conocimientos, habilidades, valores.

En consecuencia, una persona dispone de una competencia en una situación dada. Si la confrontación con el ejercicio real no se produce, la competencia no es perceptible o no se pone a prueba. Solo existe la competencia si se vincula a un objeto o una situación. Lo que significa que, si un estudiante posee determinado conocimiento teórico en investigación, hasta que no se enfrente a una situación académica de forma práctica, no revelará su nivel de competencia para dar solución a un problema científico.

Según Tobón (2005), las competencias son procesos complejos de desempeño

con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad.

- Son procesos porque se realizan con un determinado fin. También implica cambios y transformaciones profundas en los diferentes niveles educativos, y aplicar este enfoque en el proceso de enseñanza y aprendizaje significa comprometerse con una educación de calidad y calidez.
- En cuanto a su complejidad, las competencias involucran la articulación de diversas dimensiones humanas y su puesta en práctica implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.
- El desempeño de las competencias se observa en la ejecución de las actividades, en el análisis y resolución de problemas, es decir en el saber hacer. La idoneidad tiene que ver con el cumplimiento de indicadores en el resultado de las actividades, su eficacia, eficiencia y efectividad.
- En relación al contexto, las competencias siempre se dan en un contexto, que puede ser educativo, social, laboral o científico.
- Con respecto a la responsabilidad, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar cómo se ha actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo.

Esta definición se acerca más a la realidad que se presenta en cuanto a las competencias que deben desarrollar los estudiantes en investigación, teniendo en cuenta que es un proceso que implica formación, comprensión y compromiso por parte de los docentes para llevar a cabo la enseñanza, aplicando estrategias metodológicas que garanticen el máximo aprovechamiento o rendimiento en menos tiempo y esfuerzo, aprendiendo del ensayo y el error. En tal sentido la responsabilidad científica o profesional que se adquiere del conocimiento debe ponerse al servicio de la sociedad e impedir efectos negativos en los individuos.

### **3.1. Clases de competencia.**

Existen varias maneras de clasificar las competencias. La primera de ellas establece dos categorías amplias: competencias diferenciadoras y competencias de umbral (Gallego, 2000). En las primeras, las personas se desempeñan de forma superior con respecto a otras; las segundas corresponden a las competencias que permiten un desempeño adecuado en una tarea.

Por su parte (Ogliastri, 1999), considera las competencias (claves) como el conjunto de características que hacen que una empresa sea más competente dentro del mercado.

Otro grupo de competencias se clasifican en laborales y profesionales; las

laborales son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios de formación y se aplican en labores específicas; las profesionales, son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional), caracterizadas por su flexibilidad, abordaje de imprevistos, afrontamientos de problemas y alto nivel de complejidad.

Así mismo Echeverría, Isus y Sarasola, 1999) clasifican las competencias técnicas (conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral); competencias metodológicas (análisis y resolución de problemas); competencias participativas (saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros) y competencias personales (participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades).

Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en básicas, genéricas y específicas (Vargas, 1999a, 1999b):

- **Competencias Básicas:** Son competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral posibilitando el análisis, la comprensión y resolución de problemas de la vida cotidiana. Además constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.
- **Competencias Genéricas:** Son competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones.
- **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión.

Las competencias investigativas están implícitas en cada una de las clasificaciones anteriores, aunque guardan mayor relación con las básicas ya que son el fundamento para desarrollar el pensamiento en forma lógica y coherente (saber comunicarse, buscar información, saber escribir).

## **4. Competencias investigativas.**

En cualquier Centro Universitario es imprescindible el desarrollo de la investigación en todos sus niveles formativos proporcionando los recursos necesarios para que tanto estudiantes como docentes puedan de alguna forma incursionar, con algún tema de su preferencia, en la generación de nuevo conocimiento o fortaleciendo el conocimiento adquirido. Esto lleva a establecer una serie de competencias que todo investigador debe desarrollar durante su formación académica.

Definiendo competencia como todas aquellas habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos concernientes, en este caso, a la generación de la investigación en la institución. (Vargas, 2009)

## **4.1. Formación para la investigación.**

En la actualidad se le da mucha importancia a la formación en el ámbito académico. Para lo cual se hace necesaria la puesta en marcha de procesos de complementación de los conocimientos de los estudiantes acorde a las características y exigencias del diseño curricular en las instituciones académicas.

El concepto de formación proviene de la palabra latina *formatio*. Se trata de un término asociado al verbo *formar* (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). La formación también se refiere a la forma como aspecto o características externa.

Solé y Mirabet (1997) consideran que la formación es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Para Hegel (1993), la formación es la transformación de la esencia humana, previo reconocimiento de que el ser, en términos de lo que debe ser, resulta indefinible en razón de que éste no es, sino que en su devenir va siendo; es una tarea que le resulta interminable. Por ello necesita de la formación para llegar a ser lo que en su devenir logra ser.

La posibilidad de que alguien pueda ser formado por otro es algo que ha sido puesto a debate; al respecto Ferry (1991:55) expresa que hablar de formador y formado (o formando) puede dar la falsa idea de un papel activo y uno pasivo en los procesos de formación, por ello destaca la relevancia de la participación del propio sujeto en los procesos antes mencionados señalando que “por un lado, uno se forma a sí mismo, pero uno se forma sólo por mediación. Las mediaciones son variadas, diversas. Los formadores son mediadores humanos, lo son también las lecturas, las circunstancias, los accidentes de vida, la relación con los otros...”; de allí que justamente, los procesos de formación se desarrollan con apoyo en interacciones y éstas se dan no sólo en la escuela o en programas institucionales de formación, sino en la vida toda como fuente de experiencias de aprendizaje.

La formación para la investigación es concebida como un proceso que implica prácticas y actores diversos, en el que la intervención de los docentes como mediadores, se concreta en un quehacer académico consistente en promover y facilitar de manera sistematizada, el acceso a los conocimientos, el desarrollo de competencias, hábitos y actitudes, y la internalización de valores, que demanda la realización de la práctica denominada investigación.

## 5. Investigación.

La investigación se inició de una manera embrionaria en el momento en el que el hombre se enfrentó con problemas y, frente a ellos, comenzó a interrogarse sobre por qué, cómo y para qué; es decir empezó a sentir curiosidad, a filosofar y a indagar, inquirir y preguntar sobre la realidad.

La etimología del término “investigación” proviene del latín in (en) y vestigare (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios). De ahí el uso más elemental del término en el sentido de “averiguar o describir alguna cosa”.

La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene como finalidad descubrir, explicar o interpretar los hechos, fenómenos, procesos, relaciones y constantes o generalizaciones que se dan en un determinado ámbito de la realidad. (Sampieri, 2010).

Investigar es:

- Una búsqueda cuyo propósito es indagar sobre hechos, datos, procesos, problemas, etc., de un aspecto de la realidad;
- un proceso controlado que comporta y exige una permanente comprobación y contrastación empírica del hecho o fenómeno que se estudia;
- un camino para recorrer o que se recorre a fin de conocer la realidad, en el sector donde está el problema que se quiere estudiar en un espacio y tiempo determinado;
- una selección adecuada de métodos, técnicas, procedimientos y estrategias para indagar sobre el problema de la investigación.
- una reflexión acerca de la teoría de referencia contrastándola con datos y hechos de la realidad que se quiere estudiar.

La tarea de investigar no es función exclusiva de grupos de investigación y debe estar orientada a recuperar la capacidad de cuestionamiento, crítica y construcción de conocimiento en el aula de clase, en la biblioteca, en el seminario, en el trabajo, y en el permanente contacto con la sociedad y sus realidades.

### **5.1. Espacios para la construcción de competencias investigativas en las Universidades:** **• Grupos de Investigación**

En las universidades, la unidad más característica a nivel micro es el grupo de investigación, que se define como el conjunto de personas que se reúnen para realizar investigación en una temática dada, formulan uno o varios problemas de su interés, trazan un plan estratégico de largo o mediano plazo para trabajar en él y producen unos resultados de conocimiento

sobre el tema en cuestión. Un grupo existe siempre y cuando demuestre producción de resultados tangibles y verificables fruto de proyectos y de otras actividades de investigación convenientemente expresadas en un plan de acción (proyectos) debidamente formalizado. Igualmente del grupo debe asegurar la apropiación social del conocimiento generado mediante proyectos de transferencia y divulgación al medio.

El concepto de grupo de investigación es fruto del incremento de la asociabilidad entre los investigadores que caracterizan el desarrollo histórico de la investigación científica, especialmente en la etapa de la instauración de la política científica y la institucionalización del fomento y organización de la investigación. Esta tendencia se fundamenta en dos pilares: por una parte, en el aumento de la complejidad e interdisciplinaridad de la I+D, lo que provoca, a su vez, la diversificación de las modalidades de asociación, entre las que actualmente tiene un gran desarrollo las redes de investigación; y por otra parte, en la heterogeneidad de la tipología de los asociados, a través de la asociación público-privado y actualmente, de la internacionalización de las asociaciones. La investigación y la generación de conocimiento científico-técnico se ejecutan en la actualidad en un marco de intercomunicación e interrelaciones entre científicos, grupos y redes. La colaboración e interdisciplinaridad están entre las principales características del desarrollo de la ciencia contemporánea (Gibbons et al., 1994; Sebastián, 2000a, b).

Por tanto, los grupos de investigación deben caracterizarse por la existencia de una acción colectiva, que implique colaboración, coordinación y comunicación a lo largo de un proceso continuo, capaces de generar el conocimiento por medio de la socialización de experiencias.

### • **Semillero de investigación**

Se entiende como una estrategia pedagógica de formación a largo plazo para estudiantes y docentes, para fomentar el desarrollo de capacidades y competencias investigativas, cognitivas y sociales que favorezcan la generación de una comunidad de aprendizaje, basada en la cultura investigativa. Su acción está orientada por las características de la formación investigativa; su trabajo se enmarca dentro de las áreas temáticas y líneas de investigación institucional, provenientes de los grupos de investigación, de las escuelas, programas académicos o cursos; son coordinados por un docente investigador o un estudiante tutor de formación avanzada, quien a la vez cuenta con el apoyo de docentes investigadores, quienes facilitan el aprendizaje por medio de la práctica investigativa.

Los semilleros de investigación, formados en su mayoría por alumnos (jóvenes), constituyen un nuevo modelo de enseñanza aprendizaje. Se conciben como un espacio para ejercer la libertad y la crítica académica,

la creatividad y la innovación. Un semillero no solo genera conocimiento para el mejoramiento de los sistemas, sino que transfiere y capacita sus integrantes para el desarrollo de pensamiento.

En tal sentido, una universidad que posea políticas adecuadas para la generación de proyectos y programas de investigación, y exista una organización de la investigación, la institución, los docentes y los estudiantes tienen alta posibilidad de beneficiarse, haciendo parte de los objetivos, formas de trabajo, equipamiento de laboratorio, formación académica y otros factores involucrados, accediendo a través de trabajos de grado, seminarios, conferencias, publicaciones, foros, etc., al desarrollo de conocimiento, productividad técnico - científica y aplicaciones que benefician en una mayor dimensión profesional a la sociedad, como los proyectos de investigación.

Por consiguiente es beneficioso para las universidades apoyar el desarrollo de semilleros de investigación porque fortalecen la investigación de acción formativa y otros tipos de investigación de acuerdo con el capital humano y el producto profesional que entrega a la sociedad.

El trabajo de los estudiantes cerca de un profesor o a un grupo de investigadores facilita el aprendizaje para:

- Plantear problemas.
- Formular hipótesis.
- Saber recopilar información y sintetizarla.
- Diseñar metodología/propuesta
- Discutir resultados

Los semilleros de investigación permiten la participación de los alumnos en la gestión de proyectos de investigación de diferente índole, privilegiando la participación en el diagnóstico de su realidad social y ambiental, fortaleciendo las capacidades investigativas para la toma de decisiones y promoviendo a jóvenes con capacidad de investigación.

La flexibilización de los currículos es primordial para que los jóvenes talentos tengan la posibilidad de desarrollar su interés y sus capacidades en investigación, aprendan a aprender, generen proyectos y a la par desarrollen capacidad de comprender el conocimiento establecido y la habilidad de emplearlo en nuevas situaciones, caracterizado este tipo por la autonomía de pensamiento, creatividad y aprendizaje independiente.

### **• Trabajo de Titulación**

El trabajo de titulación es el resultado final de una labor de compilación, selección, sistematización y análisis de información, que da solución a un

problema o que constituye una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, y que es un requisito de graduación para la obtención de una titulación.

El trabajo de titulación es el resultado investigativo, académico o artístico, en el cual el estudiante demuestra el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional; deberá ser entregado y evaluado cuando se haya completado la totalidad de horas establecidas en el currículo de la carrera, incluidas las prácticas pre profesionales.

Se consideran trabajos de titulación en la educación superior, y los siguientes: examen de grado o de fin de carrera, proyectos de investigación, proyectos integradores, ensayos o artículos académicos, etnografías, sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención, análisis de casos, estudios comparados, propuestas metodológicas, propuestas tecnológicas, productos o presentaciones artísticas, dispositivos tecnológicos, modelos de negocios, emprendimientos, proyectos técnicos, trabajos experimentales, entre otros de similar nivel de complejidad. (Reglamento del Régimen Académico del Consejo de Educación Superior de Ecuador, 2013)

## **5.2. Problemas más frecuentes detectados en la investigación universitaria.**

A partir de la experiencia docente y la observación se detectan los siguientes problemas:

- Deficiente calidad del informe científico técnico: insuficiencias en la comunicación escrita en cuanto a la redacción, sintaxis y coherencia y poca riqueza de vocabulario.
- No se revisan los antecedentes del problema, por lo que no se profundiza en las causas y efectos que lo originan.
- Deficiente utilización de bibliografía científica y su actualización: se observa en algunos casos incorrecta descripción de citas bibliográficas en el marco teórico.
- Insuficiente formación de los docentes en Metodología de la Investigación: un gran número de los proyectos de investigación son elaborados sin el rigor científico indispensable en el campo de las Ciencias Sociales, y en ocasiones sin relevancia social.
- Escasa participación de los estudiantes en los eventos científicos para mejorar la exposición y defensa de los trabajos: no existe un plan de visitas de los estudiantes a pre defensas y defensas de trabajos de diploma, de manera que adquieran experiencias al respecto.
- Insuficiente asesoría del tutor: no se cumple sistemáticamente el programa de asesoría del tutor, por falta de tiempo de los docentes a cargo de la tarea.
- No está estructurada metodológicamente la formación de competencias

investigativas, como eje transversal en el plan de estudios, de manera que desde primer año hasta el último logren sustentar seminarios, trabajos de curso y de diploma.

Definitivamente y como aporte de las autoras del artículo, por la experiencia como docentes investigadoras, coordinadoras del programa de trabajos de titulación, proyectos de investigación de docentes, tutoras de tesis, consideran que, se puede desarrollar competencias investigativas en los estudiantes, sólo si se genera motivación por la indagación y exploración del conocimiento, si se realiza en todas las disciplinas y como eje transversal en el currículo.

Para ello se debe capacitar de forma permanente, generar espacios para un proceso de formación en investigación, publicar, asistir a congresos. Con estas actividades se actualiza y genera el conocimiento, se consolida la investigación en la Universidad.

## **CONCLUSIONES**

- La investigación como eje transversal constituye una excelente herramienta que puede ser utilizada por las instituciones de educación superior para enfatizar la educación en formación de competencias investigativas de sus estudiantes, esto es posible, gracias a las funciones que cumplen los ejes, los cuales recorren en su totalidad el currículo y articulan en forma sistémica y holística las disciplinas y asignaturas.
- La Universidad por su razón de ser, tiene el compromiso y la responsabilidad con la gestión del conocimiento ante la sociedad.
- Los semilleros de investigación promueven la capacidad investigativa de docentes y estudiantes con miras a generar conocimiento, el desarrollo social y el progreso científico de la comunidad
- La Universidad debe promover la cultura de la investigación desde el aula de clase, abordada en el desarrollo curricular, orientada por docentes investigadores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **Addine**, F. Didáctica y Curriculum. Editorial AB, Potosí, Bolivia. 1997.
2. **Argüelles A.** (1996), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Ed. Limusa, México. Segunda Edición. pp. 103-105, 130-139.
3. **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009:** La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.

4. **Díaz A.** (2006), El Enfoque de Competencias en la Educación, una Alternativa o un Disfraz de Cambio?, Revista Perfiles Educativos, volumen XXVIII número 111, UNAM, México pp.7-36
5. **Echeverría, B.**; Isus, S. y Sarasola (1999): "Competencies Development Through Vocational Education and Training". Preparatory Papers in Conference Comparative Vocational Education and Training Research. Bonn: CEDEFOP.
6. **Ferry, G.** (1991). El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica. México: UNAM, ENEPI. Paidós
7. **Gallego, R** (2000).El problema de las competencias cognoscitivas. Una discusión necesaria. Santafé de Bogotá. .D.C. Universidad Pedagógico Nacional; 2000, p.11.
8. **Gibbons, M.** y Otros. La Nueva Producción de Conocimiento. Barcelona: Pomares Corredor, 1997
9. **Hegel, G.W.G.** (1993). Fenomenológica del espíritu. México: FCE.
10. **Hernández, R** y Otros. Metodología de la investigación. México: 5ta Edición. Editorial: Mc Graw Hill, 2011
11. **Marzano, R.** (2000), Dimensiones del Aprendizaje. Ed. ITESO, México. pp. 2009
12. **Moreno, G** (2005). Potenciar la educación. Un curricular transversal de formación para la investigación. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. España.
13. **Morales, L. E,** (1999) Gestión basada en competencias, experiencia del Sena. División de Investigación y Desarrollo técnico pedagógico del Sena.
14. **Ogliastri, Enrique.** (1999). Las Competencias En: Dinero No 97 (1999); p, 68-69
15. **Solé, F.** y Mirabet, M. (1997): Guía para la formación en la empresa. Civitas. Madrid
16. **Spencer, L.M.** y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.
17. **Vargas, M.R** (2009 p.16). Diseño curricular por competencias. México. ANFEI

# TURISMO COMUNITARIO. REFLEXIONES.

MSc. César Augusto Santana Moncayo

*Licenciado en Turismo. Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Profesor de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

csantana@universidadecotec.edu.ec

MSc. Miriam Cecilia Atiencia Hoyos

*Licenciada en Turismo y Hotelería. Máster en Dirección y Gestión Turística (España). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

matiencia@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

El crecimiento turístico ha alcanzado niveles importantes de desarrollo en el mundo en las últimas décadas, señalando un cambio importante en el comportamiento del consumidor, en los gustos y motivaciones de éste, definiendo tendencias hacia el turismo natural y cultural como nuevas experiencias de vida en la cultura del viajero; lo que significa una oportunidad para desarrollar el turismo alternativo con responsabilidad social, en el cual se enmarca el turismo comunitario que viene a ser el tipo de turismo donde se integra todo lo relacionado a la sostenibilidad, entendiéndose como una especialidad planificada y responsable de preservar los recursos naturales, culturales e históricos como legado para generaciones futuras, convirtiéndose en la base del desarrollo económico, y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad anfitriona independientemente de su etnia.

El presente documento expondrá puntos de vista de los autores, analizando el “desarrollo turístico comunitario” desde los inconvenientes que pueden presentarse en cuanto a pérdida de recursos tanto culturales como naturales, la responsabilidad social de la propia comunidad desde una planificación territorial, identificando cuales recursos deben ser parte del aprovechamiento turístico y cuáles no.

## Palabras Clave

turismo rural, desarrollo sostenible, turismo comunitario, planificación territorial, identidad cultural.

## ABSTRACT

Tourism growth has reached significant levels of development in the world , in recent decades, signaling a major shift in consumer behavior, tastes and motivations of this, defining trends toward natural and cultural tourism as new life experiences in Traveller culture, which means an opportunity to develop alternative tourism with social responsibility, community tourism which amounts to the type of tourism which integrates everything related to sustainability , defined as a planned specialty falls and responsible for preserving the natural, cultural and historical resources in trust for future generations, becoming the basis for economic development, and improving the quality of life of the host community regardless of ethnicity. However it is important to emphasize that “ tourism development “ has many drawbacks in terms of loss of both cultural and natural resources, so the document analysis is focused on the social responsibility of the community from a territorial planning , identifying and valuing them resources must be part of the tourist use and which not.

## Keywords

rural tourism, sustainable development, community tourism, spatial planning, cultural identity.

## INTRODUCCIÓN

La práctica del turismo comunitario está siendo cada vez más sostenida, especialmente en América Latina, incluido Ecuador.

Antes de analizar el turismo comunitario y sus implicaciones en las diferentes comunidades desde la planificación e identidad, es importante señalar que para la práctica del mismo, en primera instancia se debe hablar de desarrollo sostenible, cuyo concepto fue utilizado por primera vez en el año 1980 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)<sup>(1)</sup>, la que propone que tanto los recursos naturales como culturales e históricos destinados al turismo se conserven intactos en el presente y dejen como legado a generaciones futuras.

Por tanto, los beneficios derivados del desarrollo turístico sostenible enmarcan mejoras en la calidad de vida de la comunidad receptora, la

---

<sup>(1)</sup> IUCN/UNEP/WWF: World Conservation Strategy. Living resources conservation for sustainable development, Gland, Suiza, 1980.

facilidad de dar al visitante una experiencia interesante de aprendizaje combinada con un buen servicio, manteniendo la calidad del ambiente y la cultura local intactas.

En ese mismo orden, en la Cumbre Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Río de Janeiro, 1992)<sup>(2)</sup>, se define aún más el concepto de desarrollo sostenible constituyendo un plan para garantizar el futuro sostenible del turismo.

**La Cumbre para la tierra + 5** manifiesta que (...) “en el Programa 21, que contiene más de 2.500 recomendaciones prácticas, se abordan los problemas urgentes de hoy en día (...), tiene por objeto preparar al mundo para los retos del próximo siglo e incluye propuestas concretas en cuestiones sociales y económicas, así mismo se recomiendan maneras de fortalecer el papel de los grupos principales -las mujeres, los sindicatos, los agricultores, los niños y los jóvenes, las poblaciones indígenas, la comunidad científica, las autoridades locales, el comercio, la industria y las organizaciones no gubernamentales- con miras al desarrollo sostenible”<sup>(3)</sup>(...).

A partir de la década de los 80's se viene indicando lo importante del desarrollo sostenible turístico en la comunidades anfitrionas y lo indispensable de preservar sus recursos tanto naturales como culturales, incluyendo como responsables a todos los que de una u otra manera están inmersos en este desarrollo, sean éstas, instituciones públicas, privadas, ONG's, asociaciones, federaciones, la misma comunidad y visitantes.

La creación de esta tipología de turismo comunitario no es reciente y ha venido desarrollándose rápidamente en el mundo, en algunos casos manejado desde el concepto de turismo rural y en otros desde el comunitario.

En ese enfoque, este documento hará una breve revisión bibliográfica de turismo comunitario y analizará lo importante de hacer planificación territorial responsable, e identificar qué recursos deben ser utilizados y cuáles no, dependiendo de su importancia cultural y natural como instrumento de conservación de identidad.

## **DESARROLLO**

### **1. Antecedentes.**

Desde los años ochenta hasta la actualidad se reconoce como base fundamental al desarrollo sostenible para el progreso turístico de los pueblos y se enfatiza en la Cumbre de la Tierra celebrada en 1992 en Río de Janeiro, que define al desarrollo sostenible como el pilar fundamental del desarrollo turístico sin afectaciones para futuras generaciones manteniendo intactas

---

<sup>(2)</sup> Naciones Unidas: Cumbre para la Tierra: Programa 21, Río de Janeiro, 1992

<sup>(3)</sup> División de Desarrollo Sostenible, Departamento de Coordinación de Políticas y de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. Nueva York,

la naturaleza y la cultura, al igual que el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las comunidades locales.

Este concepto está íntimamente relacionado con el turismo alternativo existiendo una tipología turística muy amplia y entre ésta se encuentra tanto el turismo rural como el comunitario, cuyos conceptos, a modo de ver de los autores, son similares mas no iguales por las características propias de su naturaleza, pero que cambian y modifican de acuerdo a los contextos y opiniones de los especialistas en las diversas realidades que practiquen estas tipologías turísticas.

Entonces, se analizarán diferentes conceptos, dicho por algunos autores, para encontrar las diferencias entre éstas tipologías turísticas.

## **2. Concepto de Turismo Rural.**

Según el diccionario de turismo lo describe como:

“un conjunto de actividades que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida rural o el campo. Estas actividades turísticas se concretan en actividades agrícolas, de conocimiento antropológico de la población rural; excursiones a pie para conocer los parajes naturales, la flora y la fauna del lugar; práctica deportiva en ríos, lagos, montañas (...)”<sup>(4)</sup>

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1999) en la Guía para administraciones locales “Desarrollo Turístico Sostenible”, define:

“(...) el desarrollo de alojamientos de estilo local en los pueblos tradicionales o en sus inmediaciones donde pueden pernoctar los turistas, disfrutar de la cocina local y observar y compartir las actividades populares”.

Ernesto Barrera (2006):

“aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesto por una oferta integrada de ocio dirigida a una demanda cuya motivación incluye el contacto respetuoso con el entorno natural y una interrelación con la población local”.

Por otro lado García Cuesta (1996), dice:

“es aquella actividad que se basa en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado e íntimamente relacionados con el medio rural”.

La Secretaría de Turismo (Sectur) define como:

“Los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma”.

---

<sup>(4)</sup> Montaner, Jordi; Antich Corgos, Jordi; Arcarons Ramón. Diccionario de Turismo. Editorial Síntesis, 1998

Analizando estos conceptos de turismo rural se observa claramente, lo que en párrafos anteriores, se mencionó: la falta de unificación del concepto, que está diseñado y varía de acuerdo a las necesidades y conveniencias de las localidades y autores. Sin embargo, la mayoría de ellos coinciden en la realización de actividades, convivencia intercultural y disfrute de la naturaleza en áreas rurales.

Por tal motivo, los autores consideran que el turismo rural es la actividad que se realiza en áreas rurales por ser espacios desintoxicados, realizando actividades recreativas en armonía con la naturaleza en convivencias con comunidades locales.

### **3. Concepto de Turismo Comunitario.**

Al igual que el turismo rural, éste no tiene un concepto definido, existiendo muchas opiniones en relación al tema, de acuerdo a cada investigador.

La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) dice:

“Es la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus Patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las Nacionalidades y Pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados”.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en su publicación de Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS), Maldonado (2005) dice que:

“turismo comunitario es toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes.

La Secretaría de Turismo de Buenos Aires indica,

“es (...) aquel que fomenta el desarrollo de la actividad turística en pequeñas localidades no urbanas (sean rurales, litorales, serranas o insulares), que posean atractivos capaces de generar el desplazamiento de turistas o excursionistas hacia ese destino.”

Al analizar estos conceptos de turismo comunitario se encuentra, al igual que en el turismo rural, algunas diferencias, no obstante, coinciden en la autogestión de las comunidades y distribución equitativa de los beneficios; sin embargo, los autores definen al turismo comunitario como aquel que

se desarrolla en lugares geográficamente definidos; que valora los saberes y patrimonios ancestrales, y cuyos fines principales son: participación de la mayor cantidad de pobladores locales en actividades turístico productivas, el traslado de la mayoría de beneficios (culturales, naturales, económicos) a la población local y, promueve la permanencia de la población local en sus respectivos lugares, fomentando el orgullo y sentido de pertenencia por su tierra y tradiciones, que vendría a ser el concepto más acertado.

#### **4. Diferencias en la tipología comunitaria y rural.**

Los conceptos en los párrafos anteriores son variados y no hay coincidencia en los mismos, es decir, los autores estudiados no han dado un concepto unificado en ninguno de los dos casos, por lo que habrá que preguntarse: ¿Por qué la falta de coincidencias en los conceptos de la tipología turística dentro del segmento turismo alternativo?

A decir de algunos autores Inostroza (2008); (Comisión de Comunidades Europeas, 1997), Sierra (2011), etc...: Las actividades de turismo rural y comunitario tienen que ver con la naturaleza, el paisaje, áreas de la cultura local y la participación de la comunidad, lo que pasa a ser aprovechado turísticamente.

Entonces se señala que la participación de la naturaleza y población es importante en el turismo rural, que busca un espacio dentro del turismo sostenible, es una alternativa de ocio y recreación y, que por sus características pueden participar empresas privadas con mucha o poca incidencia en la comunidad local, satisfaciendo las necesidades de la modernidad.

En cambio, el turismo comunitario está dado por la autogestión y control de los recursos que realiza directamente la comunidad, valoran recursos ancestrales sean éstos culturales y/o naturales fomentando el orgullo, la pertenencia y la interculturalidad.

El turismo comunitario está íntimamente relacionado con la comunidad étnica y ésta es la que se encarga de repartir la riqueza y la productividad en la misma, como señala la FEPTCE, esta participación está dada por la necesidad de disminuir los índices de pobreza y propender al mejoramiento de calidad de vida de la comunidad anfitriona quienes finalmente manejan los recursos económicos.

#### **5. Turismo Comunitario, ¿pérdida de la identidad de los pueblos?**

Tomando como base el desarrollo sostenible para realizar turismo alternativo, la Declaración de Río resalta que se deben adoptar principios universales, para formar una sociedad orientada al desarrollo sostenible, destacándose:

- Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
- La protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.
- El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma equitativa, respondiendo a las necesidades ambientales y de desarrollo de las generaciones presentes y futuras.
- La erradicación de la pobreza es una tarea esencial que incumbe a todos los Estados y personas; reducir las disparidades de los niveles de vida a nivel mundial.
- Los pueblos indígenas y sus comunidades deben preservar la diversidad biológica y ambiental y el desarrollo en general, debido a sus conocimientos y prácticas tradicionales por ello los Estados deben reconocer y reforzar su identidad, cultura e intereses promoviendo su participación en el desarrollo sostenible.

Por otra parte, en la Cumbre Mundial se reafirma la Agenda 21, en la cual se ratifica el compromiso en pro del desarrollo sostenible dedicando uno de sus programas al “Reconocimiento y fortalecimiento del papel de los *pueblos indígenas* y sus comunidades” (Capítulo 26). En él se hace mención explícita al Convenio núm. 169 de la OIT sobre “Pueblos Indígenas y Tribales”; y se insta a los gobiernos a que lo ratifiquen y lo adopten en sus *políticas e instrumentos jurídicos* como lo manifiesta la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su Documento de trabajo núm. 79

Considerando lo dicho en los párrafos anteriores, se revalida que el desarrollo sostenible da impulso al turismo alternativo y éste al comunitario, y sobre el mismo se empieza hablar con fuerza en el presente siglo, sobre todo desde el punto de vista de la investigación científica.

Se puede leer por ejemplo, publicaciones especializadas como *Annals of tourism research*, *Tourism Management* y *Journal of Sustainable Tourism*; y en publicaciones institucionales como “Directrices para el desarrollo del turismo comunitario” de la WWF Internacional (2001) o el documento de la Organización Mundial del Turismo (2006) titulado “Turismo y atenuación de la pobreza: recomendaciones para la acción” (Solís, D. Ruiz, E. Turismo comunitario en Ecuador: Desarrollo y sostenibilidad social).

Ahora bien, en países como Bolivia, Perú, Venezuela, Chile, Argentina y México se está desarrollando el turismo comunitario como alternativa de desarrollo no solo económico sino de permanencia en las comunidades. Todos estos países entre otras cosas concluyen en lo siguiente:

- Existe una creciente demanda de mercado para este tipo de turismo

porque desean incursionar en otro tipo de turismo que sea más exploratorio y vivencial, que les dejen aprendizaje y poder conocer otros tipos de culturas.

- Las comunidades sean indígenas o no poseen patrimonio, cultura y naturaleza casi intactos que pueden ser aprovechados para este tipo de turismo.
- Se debe realizar capacitación y promoción por parte del gobierno no solo local sino nacional y ONG's.

Se verá el caso Ecuador de manera especial, porque es en este país donde más se desarrolla esta actividad, con una cuota superior a los 100 proyectos de esta naturaleza, como se indica en el Plan de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador al 2020 (PLANDETUR 2020), que es una herramienta técnica, donde uno de sus objetivos es el de “generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus territorios y bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada” (PLANDETUR 2020, Tourism & Leisure, 2007).

En la Ley de Turismo del Ecuador, que se encuentra vigente en la actualidad, también se menciona, aunque no determinado, el tema del turismo comunitario, específicamente en los siguientes artículos:

- a) En el artículo 3 de la Ley se indica como uno de los principios de la actividad turística “La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos”.
- b) Al nombrar a los miembros del Consejo Consultivo, se incluye a un representante de la Federación Plurinacional de Turismo comunitario del Ecuador, lo que indica un grado de importancia y reconocimiento subrepticio a esta modalidad, pero no lo define más adelante, ni en su reglamento de aplicación.

Como se puede notar, el turismo comunitario es no solo un bien con un alto contenido de valores económicos, culturales, sociales, morales para mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades étnicas sino que debe preservar su patrimonio y cultura intacta donde no existan alteraciones y continúen con su vida diaria sin variaciones.

Entonces, el desarrollo comunitario alcanza magnitudes importantes para el desplazamiento de personas hacia sitios que le brinden la oportunidad de experiencias nuevas en contacto con la naturaleza e intercambio cultural, con el vivir diario y sus nuevas formas de costumbres. Pero, este desplazamiento humano tiene consecuencias negativas y afectaciones sociales nada esperados por las comunidades que participan en este llamado “desarrollo”, a pesar de lo que dice la Organización Internacional

del Trabajo (OIT) que la comunidad debe ser parte integral, primaria e importante dentro del proceso de desarrollado turístico comunitario, que es el derecho que poseen, especialmente comunidades indígenas, y de todas aquellas que ingresan a formar parte de esta forma de producción.

Siendo razones importantes para que estas comunidades deseen ingresar de una u otra manera en el desarrollo del turismo comunitario y obtener los beneficios para la comunidad sea indígena o no.

Pero por otra parte, y muy a pesar de las leyes emitidas por algunos gobiernos, las consecuencias negativas, son altas empezando por la pérdida de identidad cultural y la aculturación de las comunidades generado por el mismo proceso de intercambio entre culturas diferentes, afectando su estado cultural, patrimonial y ambiental, este último por el establecimiento de senderos y la búsqueda de hacer conocer al visitante lugares naturales que son importantes y de singular belleza paisajística; es aquí, entonces, cuando nace una pregunta: ¿Cuánto de verdad existe en este desarrollo de turismo comunitario?,

En realidad las comunas, pueblos indígenas o mestizos, no pierden la identidad, la conservan tal cual o simplemente es un mito lo relacionado a la conservación de la identidad cultural y el orgullo de ser natural de una región, acaso la cultura que es creada por el hombre no la cambia el mismo hombre y por tanto la identidad cultural irá cambiando y evolucionando de acuerdo al avance y desarrollo de las comunidades sin importar cuál sea su estatus o etnia.

Como se puede ver el llamado turismo comunitario también se constituye en un factor importante en la pérdida de identidad, de tranquilidad, paz y rutina diaria que cada comunidad tiene, puesto que irrumpe el proceso normal y cotidiano de las personas que hacen sus labores diarias que, de repente no desean que sean interrumpidas por extraños ajenos a su identidad y cotidianidad.

Inclusive, los autores del presente documento se atreven a indicar que esta pérdida de identidad estaría generada desde los mismos gobiernos tanto nacionales, locales como seccionales al crear leyes y reglamentaciones que permiten ser parte de los procesos de producción turística, pero que no se les indica cómo conservar la identidad, hasta dónde deben permitirse la incursión de otras culturas, quiénes son los responsables directos, qué tipos de mecanismos utilizar para defenderse de la aculturación y mantener intacta la propia o lo que es más triste hasta cuándo perder la paz, armonía y tranquilidad del lugar o cómo hacer para que las generaciones jóvenes no se corrompan y no sólo pierdan la identidad sino renieguen de ella.

Otro tema preocupante es el de qué tipo de capacitación se oferta para las comunidades que la solicitan, hasta dónde influye la capacitación, o como no solo utilizar sino canalizar ésta para toda la población comunitaria. Al respecto, algo interesante de observar es la multiethnicidad que existe en Ecuador, cómo llegar con capacitación a estos lugares respetando idiomas y tradiciones de cada comunidad.

Todos estos cuestionamientos plantean a su vez otra interrogante: ¿es la línea de desarrollo que se desea alcanzar? Esta pregunta debe ser convenientemente resuelta para poder entender o tener una idea más clara de lo que se está haciendo, y llegar a determinar qué acciones son las correctas, cuáles sirven y cuáles deben quedar afuera.

Entonces, habrá que responder si todo lo que es “desarrollo” es bueno... En opinión de los autores la respuesta sería NO, ya que se hace necesario, en primer lugar, realizar una mejor investigación, más profunda, con un análisis basado en datos de estudios en todas las comunidades étnicas, y llegar a conclusiones congruentes y viables que lleven a que el desarrollo turístico llegue solo a aquellas comunidades que realmente desean la incursión, desarrollo, pero sabiendo lo que esto implica y cómo debería ser manejado.

Para concluir este tema, con sustento en los estudios de casos efectuados por la OIT y otras instituciones en países de América Latina, en los cuales afirman que los proyectos de apoyo al desarrollo de actividades turísticas evidencian efectos de una importancia capital en el desarrollo de las comunidades indígenas, los cambios que se han operado son tan relevantes que ninguna comunidad habiendo incursionado en el turismo podrá escapar a la huella de los efectos positivos (beneficios) o nocivos del turismo en un mediano y largo plazo.

## **6. Planificación territorial del turismo comunitario.**

Hay que tomar en consideración que el turismo sostenible es el que inicia con la participación de las comunidades en el desarrollo turístico a través del empuje de ecoturismo y su vinculación con la naturaleza y la participación de la comunidad local.

Según Gurría (1996) se debe analizar los costos a cambio del beneficio económico para las comunidades, convirtiéndose éstos en muy altos que pueden sobrepasar los beneficios, pues los visitantes que prefieren este tipo de turismo alternativo no excluyen el confort, lujo y seguridad, inclusive pagando un precio alto por el servicio. En este sentido señala: “Los costos ecológicos, sociales y culturales se pagan a cambio de los beneficios económicos y cuando aquellos no son analizados, evaluados y también controlados, los costos pueden sobrepasar los beneficios con los resultados muchas veces lamentables que ya se han experimentado en diversas regiones.”

El párrafo anterior lleva a una importante reflexión en el control que se debe ejercer en ciertas zonas o espacios en cuanto a la capacidad que tiene el lugar y el número de visitantes que se pueda y deba aceptar, ya sea natural o cultural. La OMT (1992) lo define de la siguiente manera: “La capacidad de acogida o capacidad de carga es el nivel de explotación turística que una zona puede soportar asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos. Esta noción supone la existencia de límites a los visitantes”.

## **7. Condiciones que debe presentar un sitio para poder implementar el turismo comunitario.**

Es fundamental determinar basados en una planificación exhaustiva y bien analizada sobre cuáles podrían ser las características y condiciones de las comunidades para poder ingresar al tema del turismo comunitario. Las siguientes características nacen del análisis de los conceptos anteriores y de experiencias en otras partes del mundo:

- a) Atractivos naturales y culturales, únicos o suficientemente interesantes para motivar un viaje y quizás, una estancia.- Los turistas y visitantes arriban a un sitio para vivir un “conjunto de sensaciones y percepciones...durante el proceso del viaje” (Instituto Interamericano de Turismo, 2007)<sup>(5)</sup>; por tanto, es la experiencia que se le brinda en el viaje la que motivará que abandone su lugar de residencia habitual y se dirija a algún sitio.
- b) Población local comprometida con la actividad turística.- Por supuesto, la experiencia mencionada en el punto anterior también está ligada a la atención que se brinde, por lo que la capacitación, como un pilar para el desarrollo del turismo comunitario, también debe ser evaluado y gestionado. La población local debe estar consciente del papel que juega dentro del desarrollo turístico de su región. Aun cuando no todos los habitantes locales participen de la actividad turística, debe existir un consenso general para evitar desacuerdos, malos entendidos o sentimiento de discrimen dentro de los pobladores locales.
- c) Liderazgo comunitario.- Es notable cuando existe dentro de las comunidades un grupo de personas que colaboran como sus líderes. Y no se trata de una sola persona: para cualquier tema que se relacione con la comunidad, debe existir al menos una comisión que revise, opine y decida sobre los proyectos o ideas que puedan ser considerados como parte de su desarrollo, sea social, cultural o económico. El peligro se evidencia cuando las decisiones son tomadas por una sola persona, o solo una fracción de la comunidad, sin tomar en cuenta opiniones contrarias o puntos de vista que, si bien es cierto pueden estar en contra de algunas propuestas, permiten equilibrar la balanza y mostrar las diversas opciones que pueden existir para el desarrollo comunitario. En el turismo, como cualquier actividad económica que presenta impactos negativos y positivos, este liderazgo también debe estar presente, tanto para aceptar propuestas de interés para la comunidad, como para rechazar cualquier idea que sea considerada como inadecuada para el bienestar comunitario. Hay que resaltar que el turismo, por sí solo, no siempre es la solución de alivio económico para las comunidades, sino un aportante más a los negocios locales.

<sup>(5)</sup> Según el teórico Joseph Fridgen, la experiencia turística comprende cinco fases: a) La anticipación y planeamiento del viaje; b) El viaje hacia el sitio; c) El comportamiento en el lugar o las conductas asumidas por el turista en el lugar de destino; c) El regreso o vuelta a casa y c) La recolección, recuerdo, reflexión y memoria del viaje. (JIMENEZ.86). Fuente: <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/E/EXPERIENCIA-TUR%C3%8DSTICA-1774/>

- d) **Accesibilidad y servicios generales.**- Muchas veces no basta con poseer atractivos naturales y culturales de interés para diferentes mercados o modalidades de actividades turísticas: Ninguno de ellos podrá ser disfrutado en plenitud si no existe algún tipo de accesibilidad para llegar a estos atractivos. El turismo puede ser fuente de creación de bienestar para las comunidades (Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Administradores locales, Organización Mundial del Turismo, 2000), y dentro de este bienestar se incluye la accesibilidad, además de otros servicios (agua potable, salud, alcantarillado, energía eléctrica y en últimos tiempos, Internet). Las comunidades deben estar plenamente conscientes que a los turistas y visitantes debe brindárseles un mínimo de comodidad, sin que esto perjudique o constituya un egreso demasiado oneroso para los habitantes locales. Muchos visitantes aceptan de buena gana servicios generales muy sencillos, siempre y cuando éstos sean vistos como parte de la dinámica comunal. Con el tiempo, estos servicios pueden ser mejorados, pero evitando perder las características de la comunidad, y más que todo, evitando que sean fuente de contaminación dentro o en los alrededores de los sitios visitados.
- e) **Diversidad de actividades turísticas.**- Además de los atractivos mencionados, los turistas y visitantes también buscan la realización de actividades lúdicas, las que deben ser correctamente planificadas, evitando cualquier peligro para los locales o los visitantes. En el turismo comunitario pueden crearse actividades muy sencillas (como caminatas o senderismo) hasta algunas que requieren de mayor cuidado (deportes extremos, por ejemplo). La diversidad dependerá de las características físicas del sitio de emplazamiento de la comunidad, y de la decisión de los habitantes locales, tomando en consideración todas las recomendaciones de expertos que puedan obtener antes de promocionar cualquier actividad.

En líneas generales, algunas características relevantes que pueden ser tomadas en consideración al momento de revisar las condiciones de cualquier comunidad interesada en realizar actividades turísticas. Sin embargo, cada sitio deberá tomar en cuenta el tipo de actividad y modalidad de turismo que pueda desarrollar, mediante la ejecución de los estudios respectivos, o al menos consulta con expertos en el tema.

## **CONCLUSIONES**

El análisis efectuado del presente documento revelaría que en toda América Latina se está incursionando con más fuerza a la actividad de turismo comunitario, algunos países basados en las experiencias de otros y el caso específico de Ecuador, presentando un serio compromiso al desarrollo de este tipo de turismo como fuente de mejora y combate de la pobreza en las comunidades indígenas, apoyados con leyes y reglamentos e inclusive federados, lo cual es importante.

Sin embargo, hace mucha falta el compromiso real, no solo de parte del gobierno sino de la empresa privada y comunidad anfitriona que ingresa al proceso de turismo comunitario, para establecer una planificación diferenciada y que vaya en beneficio de la propia comunidad que realmente desea el cambio y que busca involucrarse en otro tipo de actividad económica que no sea el trabajo de la agricultura.

Por otra parte está la capacitación, que es muy importante y fundamental, pero que no es suficiente ni adecuada, y no es lo que realmente la comunidad necesita o requiere para aceptar el cambio y saber cuan adecuada y conveniente es o saber cuáles son los peligros a los que se exponen en relación a pérdida de identidad, cuánto de este llamado “desarrollo” es real y mejorará el ingreso económico y si éste será repartido equitativamente en la comunidad o cuánto cambiará el estilo de vida de la comunidad e influirá en la población especialmente joven.

En consecuencia, la capacitación es muy importante pero se debe controlar de acuerdo a las necesidades reales de la población para ser conscientes del cambio que la comunidad dará dentro del proceso y cuáles son las consecuencias, tanto patrimoniales como culturales y naturales, a las cuales estará sometido en el proceso del llamado “desarrollo turístico”. Cuando todas estas reflexiones se den antes de los procesos, se puede decir que existe una planificación adecuada, consciente, consensuada, valorada, educada y aceptada por todos.

Finalmente, en el proceso de planificación turística de la comunidad deberían involucrarse a todos los sectores dando fuerza a los principios de la sostenibilidad y trabajando bajo el contexto de la agenda local 21 para que exista un proyecto que fundamente el desarrollo del turismo comunitario dentro de la comunidad y que esté orientado al relevamiento y evaluación de las potencialidades turísticas de los bienes no solo patrimoniales sino naturales. Teniendo un estudio de mercado que garantice la llegada de visitantes (clientes) que merezca la creación de los servicios turísticos dentro de una infraestructura determinada existiendo los componentes del sistema turístico que consoliden las estrategias del turismo comunitario como factor de desarrollo local, regional y nacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **Instituto de Promoción de exportación e inversiones.** Análisis sectorial del Turismo. 2012. Plan estratégico de Desarrollo del turismo Sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020, Tourism & Leisure, 2007.
2. **Comisión de las Comunidades Europeas** (1990): Medidas comunitarias para el fomento del turismo rural. COM (90) 438 final de 29.10.1990. Bruselas.
3. **Crosby, Arturo** (Dir.) (1993): El desarrollo turístico sostenible en el

- medio rural. Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística. Madrid.
4. **Instituto de estudios turísticos** (1996): Análisis de la Oferta de Turismo Rural en España. IET. Madrid.
  5. **Bolwel D. Weinz, W.** (2009): Reducir la pobreza a través del turismo, Documento de trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
  6. **Cañada, E.** (2010): «Perspectivas del turismo comunitario: cómo mantener vivas las comunidades locales», *Pueblos, revista de Información y Debate*, Marzo.
  7. **Juárez Sánchez, J.P. y Ramírez Valverde, P.** (2008): «Turismo rural como complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México» *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona.
  8. **López Guzmán T. y Sánchez Cañizares, S.M.** (2009): «Turismo Comunitario y Generación de Riqueza en países en vías de desarrollo. Un estudio de Caso en el Salvador», *REVESCO*, no. 99, pp. 85-103.
  9. **Maldonado, C.** (2005): Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Documento de Trabajo nº 13 de la Organización Internacional del Trabajo.
  10. **Manyara, G. y Jones, E.** (2007): «Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 15, pp. 628-644.
  11. **Okazaki, E.** (2008): «A community-based tourism model: Its conception and use», *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16, pp. 511-529.
  12. **Palomo Pérez, S.** (1997): «La aportación del turismo al desarrollo económico de los países en vías de desarrollo. El caso del mercado receptor de Bolivia», *Estudios Turísticos*, nº 189.
  13. **Ruiz, E.** et al. (2008): «Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad», *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 6, pp. 399-418.
  14. **Constitución del Ecuador**, 2008
  15. **Plan Nacional del Buen Vivir 2008 – 2013**. SENPLADES Ecuador
  16. **Santana, C. Atienza, M.** (2012). Estudio de caso desarrollo de un destino de Turismo comunitario en la comuna Cerrito de los Morreños, Cantón Guayaquil.

17. **Desarrollo turístico sostenible: Guía para administraciones locales.** Organización Mundial de Turismo. 1998.
18. **Barrena, Ernesto.** Turismo rural. Un negocio para el desarrollo de los territorios rurales. 2006
19. **García Cuesta, J.L.** (1996). El Turismo Rural como factor diversificador de rentas en la tradicional economía agraria, Estudios Turísticos, No 122, 45-59, Madrid: OMT.
20. **ONU: Cumbre para la Tierra:** Programa 21, Río de Janeiro, 1992.
21. **FEPTCE.** (2007). “Manual de Calidad para la Gestión del Turismo Comunitario en el Ecuador”. Ed. FEPTCE. Quito.
22. **MEYER Daniel.** (2004). “Economía Turística en América Latina y el Caribe” Ed. Universidad Externado de Colombia. Última edición. Bogotá - Colombia.
23. **NOVO,** Gerardo (1990). “Diccionario General de Turismo”. Ed. Diana. 6ta. Edición. México.

## **ANEXOS**

Artículos de la Constitución de la República del Ecuador que se relacionan con el desarrollo del turismo comunitario.

### **Capítulo tercero: Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales.**

**Art. 255.-** Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley.

**Art. 267.-** Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.

### **Capítulo Séptimo: Derechos de la naturaleza.**

**Art. 74.-** Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir.

Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado.

## **TÍTULO VI**

### **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

#### **Capítulo primero**

##### **Principios generales**

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

- 2.- Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
- 4.- Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
- 7.- Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

**Art. 277.-** Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

- 1.- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- 6.- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

## **Título VII**

### **RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR**

#### **Capítulo primero**

##### **Sección sexta**

##### **Cultura física y tiempo libre**

**Art. 383.-** Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad.

# MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA.

MBA. Carlos Arturo Morlás Molina

*Ingeniero Comercial. Magíster en Administración de Empresas MBA. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*  
camorlas@universidadecotec.edu.ec

MBA. Guillermo Granja Cañizares

*Ingeniero en Ciencias Empresariales. Máster en Administración (México). Coordinador General Académico de Facultades en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*  
ggranja@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

Este es un artículo que resume el proyecto denominado “Modelo de planificación estratégica comunitaria”, el que se encuentra aún en su fase inicial y cuyo objetivo principal es generar herramientas que permitan a las comunidades identificar las potencialidades y debilidades del sector al que pertenecen y el contexto en el cual van a actuar, con el fin de que sus proyectos se conviertan en acciones que den respuesta a las necesidades de sus moradores y por ende contribuyan a generar desarrollo humano.

La propuesta está enmarcada dentro de un marco teórico que acerca al lector a los temas relacionados con las comunidades, más aún en una época donde la economía manifiesta un rostro social y se implantan políticas orientadas hacia lo que con justa razón se conoce como el buen vivir en nuestro país. Las herramientas que serán las claves al momento de ejecutar el proyecto son las del diagnóstico, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) aplicadas al contexto de la intervención comunitaria y las técnicas que se utilizan como los talleres vivenciales, grupos focales, las entrevistas, entre otros.

## Palabras Clave

calidad de vida, planificación estratégica, comunidades.

## **ABSTRACT**

This is an article that summarizes the project called Community Strategic Planning Model, which is still in its initial phase and whose principal objective is to create tools that enable communities to identify the strengths and weaknesses of the sector they belong to and the context in which will act, in order that their projects become actions that respond to the needs of its residents and thus help generate human development. The proposal is framed within a theoretical framework that brings the reader to the issues related to communities, especially in a time where the economy manifests a social face and implanted in our country oriented policies which rightly called the good life. The tools will be key when running the project will be diagnostic as analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats applied to the context of community intervention and it uses techniques such as experiential workshops, focus groups, interviews, among others.

## **Keywords**

quality of life, strategic planning, communities.

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica se ha convertido en un arma poderosa en los negocios para conseguir los objetivos empresariales trazados por los accionistas, la misma que puede ser aplicada con éxito en diferentes escenarios, uno de ellos el que está en el contexto de las comunidades que buscan un desarrollo humano integral, para mejorar principalmente su calidad de vida. La propuesta basada en la planificación estratégica y que tiene en cuenta el sentido de lo que es una comunidad, hace que pueda avanzar de manera ordenada y que los actores de dicho conglomerado humano apliquen los conceptos de manera práctica produciéndose un beneficio común para todos los involucrados.

## **DESARROLLO**

Para poder abordar la relación entre gobernabilidad y desarrollo, y en el contexto de esa relación la importancia de la formación en gobernabilidad de los actores sociales que mediarán en estos procesos; se hace necesaria una breve sistematización de tendencias que han tratado ambos conceptos.

### **1. Marco teórico.**

#### **1.1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).**

Una de las herramientas de diagnóstico empresarial más conocida es el análisis FODA. A continuación se lo conceptualiza dentro de lo que es la planificación estratégica comunitaria.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Las siglas FODA son una traducción de las siglas en inglés S.W.O.T. (Strengths= Fortalezas, Weaknesses/Limitations=Debilidades, Opportunities=Oportunidades, y Threats= Amenazas).

### **¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

Para entender adecuadamente esto se debe partir del hecho de que las fortalezas y debilidades tienen una conexión directa con lo que la empresa maneja, es decir, la fuente de ellas son las decisiones tomadas a nivel empresarial; las buenas decisiones conducen a que la empresa se convierta en la líder del mercado y esa ya es una fortaleza, asimismo, dentro de las debilidades pueden no tener suficiente liquidez que le permita un crecimiento financiero importante dentro de la empresa.

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son en su conjunto, las capacidades que se manifiestan en el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras: productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, entre otros.

Los “Talones de Aquiles” de estas situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable dentro del mercado, donde la empresa desarrolla sus actividades, por lo que es posible destacar que utilizando el procedimiento para el análisis FODA, e identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos aspectos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland (2001), al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles, lo que debe trascender es en darle mayor ponderación a los activos.

## **Identificar oportunidades y amenazas.**

Según Ponce (2006) las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Asimismo las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero establecen fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. El análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas– constituye una herramienta muy valiosa para la determinación de la situación de una organización o de un proyecto. El principio de este tipo de análisis parte de la evaluación de los factores externos e internos que generan impacto sobre el desarrollo de un negocio.

Los principales beneficios de la aplicación de esta herramienta de diagnóstico traen como resultado lo siguiente:

- Que la empresa pueda elaborar los objetivos, y a partir de estos, generar las estrategias, actividades, responsables, tiempo y el costo pertinente.
- A nivel comunitario se plantean matrices estratégicas que conducen a determinar soluciones consensuadas entre comunidad e interventores, por lo que la realidad se fusiona con lo planificado.

## **1.2. Intervención comunitaria.**

La intervención comunitaria es un conjunto de acciones que sirven para promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa en la transformación de su propia realidad.

La intervención comunitaria, pretende la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad, va a favorecer la autogestión para su propia transformación y la de su ambiente. La comunidad tiene capacidad de decisión y de acción y se favorece su fortalecimiento como espacio preventivo.

El proceso de intervención comunitaria debe ser integral y dinámico; en la medida que los pasos se dan tanto en forma simultánea como secuencial e interrelacionada, cuya principal característica o condición es que se da en un espacio físico-social concreto (sector foco) en el que los sujetos participan activamente en la transformación de su realidad, a partir de sus problemas concretos. (INDES, 2000).

## **Metodología participativa**

Según Arnanz (2011) la metodología participativa consiste en concebir

proyectos de cooperación que supongan para la comunidad donde se lo ejecuta, un desarrollo más sostenible, protagonizado por la propia población en consonancia con la democracia participativa.

A través de un proceso participativo, la comunidad y sus diferentes sectores sociales con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, intervienen en ellos y van adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el análisis de su propia realidad, en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos.

Ellos se convierten en actores determinantes de su propio desarrollo y se potencia la capacidad política y económica de toda la comunidad local, incluyendo los sectores sin poder y con mayores niveles de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

Cuadro # 1

### Técnicas participativas

Autodiagnóstico	Planificación	Ejecución y seguimiento
Transectos	Árbol de objetivos	Coherenciómetro
Sociograma	Matrices reflexivas	Núcleos de intervención participativa (NIP) o Jurados ciudadanos
Rol-playing	Teatro-fórum	
Línea del tiempo	Técnicas de priorización	
Mapas emocionales	Técnica del semáforo	
Foda		
Delphi		
Flujograma		
EASW (Escenarios de futuro)		
Matrices reflexivas		
Árbol de problemas		

Figura 1: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible, CIMAS.

Abril del 2011.

## Taller

Davis (1979) describe la planificación, realización y evaluación de seminario-talleres, en el ámbito de la formación de adultos. Bajo este modelo se identificó las siguientes fases:

- Fase de iniciación. - Los iniciadores fijan el círculo de invitados y delimitan el marco teórico y la organización;
- Fase de preparación.- Los organizadores informan a los participantes sobre el proyecto y las diferentes tareas (o metas de aprendizaje), exigen los aportes y, si corresponde, que se envíen los materiales para su preparación;
- Fase de explicación.- Se presenta a los participantes un esquema de los problemas que enfrentarán o de las tareas y los productos que trabajarán. Se forman grupos de trabajo y se asignan los recursos necesarios;
- Fases de interacción.- Los grupos trabajan en la formulación de soluciones o en la preparación de productos, se consulta a expertos sobre la información disponible, se utilizan herramientas y se formulan soluciones o propuestas;
- Fase de presentación.- Los grupos de trabajo presentan sus soluciones o productos, se discuten y, si es necesario, se someten a prueba;
- Fase de evaluación.- Los participantes discuten los resultados del taller, la perspectivas de aplicación, evalúan sus procesos de aprendizaje, los nuevos conocimientos y terminan las actividades.

## Diagnóstico

De acuerdo a Lobillo, Bermejo y Molina (2008), el diagnóstico de una realidad, dicho de la forma más sencilla posible, no es más que el conocimiento de las necesidades, intereses, recursos, problemas, entre otros aspectos de las personas que viven en ella, así como de sus proyectos y propuestas de cambio para vivir con mayor dignidad y calidad de vida. Cuando utilizamos una metodología participativa para hacer un diagnóstico, este conocimiento 'está vivo', siendo el fruto del intercambio de experiencias y vivencias entre las personas que viven en dicha realidad (grupos y actores locales) y los que llegan de afuera (grupos y actores externos) a sumergirse en ella.

Ander-Egg y Aguilar (2004) afirman que existen características importantes dentro de un diagnóstico social que son las siguientes:

- El diagnóstico es una fase o momento imprescindible de un programa o proyecto que puede influir en las diferentes etapas del mismo, sea como punto de partida o posteriormente como punto de referencia.
- El diagnóstico como forma de utilizar los resultados de una investigación aplicada de cara a la acción, en la medida que el objetivo del diagnóstico permita tener conocimientos para producir cambios planeados,

resolver problemas, satisfacer necesidades, desarrollar potencialidades o desarrollar acciones en una comunidad.

- El diagnóstico como unidad de análisis y síntesis de una situación-problema, permite hacer una descripción de los elementos y de los aspectos integrantes de la realidad, pero a la vez, debe establecer la interconexión e interdependencia de los mismos.
- El diagnóstico no tiene final, es un instrumento abierto en constante retroalimentación, presto a incorporar otros datos e información, realizar ajustes establecidos a partir de nuevos datos que se vayan obteniendo.
- Un diagnóstico adquiere un real significado cuando se hace una adecuada contextualización de la situación-problema diagnosticada.

Cuadro # 2

**Algunos enfoques metodológicos para hacer diagnósticos**

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Investigación-Acción-participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque concebido como aprender haciendo.</li> <li>• El investigador participa en las actividades diarias de los encuestados.</li> <li>• Favorece los procesos de cambio de manera autónoma en los grupos meta.</li> <li>• El investigador sostiene un diálogo con la población, y conjuntamente con ella busca soluciones a los problemas que le afectan.</li> </ul>
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método que se basa en herramientas de trabajo integrales y con visión a largo plazo.</li> <li>• Tiene en cuenta la dinámica interna de los grupos y las situaciones externas que influyen en ellos.</li> <li>• Tiene en cuenta las tradiciones y los conocimientos populares de los grupos.</li> </ul>
Procedimientos rápidos de apreciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado por la etnografía.</li> <li>• Utiliza encuestas básicas y sencillas.</li> <li>• Se orienta a la consulta y a promover la participación de los grupos.</li> </ul>
Diagnóstico rápido participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad realizada sobre el terreno.</li> <li>• Estimula y apoya a los miembros de un grupo para explorar, analizar y evaluar limitaciones y potenciales.</li> <li>• Permite que los participantes construyan puntos de vista sobre las temáticas trabajadas.</li> <li>• Es una metodología de consulta y diagnóstico cualitativo.</li> </ul>

Figura 1: Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María José. Diagnóstico social, conceptos y metodologías.

## El Grupo Focal

Huerta (1994) estima que el grupo focal es una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos. El secreto consiste en que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes situaciones de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas.

Otro de los aspectos positivos estriba en el hecho de promover la participación de los sujetos involucrados en los respectivos programas. La actividad la puede dirigir cualquier persona que sea adiestrada y adquiera las destrezas solicitadas y tenga un interés genuino en realizar la mencionada dinámica grupal.

Las principales ventajas son:

- Es un proceso social, donde se ofrece la oportunidad de interactuar con otras personas.
- En algunas ocasiones, las personas prefieren y responden más a este tipo de actividad que a otras, donde haya menos interacción como es el de los cuestionarios individualizados o de los cuestionarios escritos.
- Los participantes pueden decidir sus opiniones después de escuchar a otros.
- El grupo focal es un proceso vivo y dinámico, el cual ocurre naturalmente, a diferencia de las condiciones controladas de los procesos experimentales.
- Tiene mayor credibilidad que otras técnicas, debido a que la estrategia y los hallazgos son fácilmente entendibles por los participantes y por aquellos que van a utilizar la información. Provee al investigador la alternativa de aumentar el número de participantes en relación a otras investigaciones.

## 2. Metodología.

La metodología a implementarse consistiría en ejercicios experimentales que faciliten a los participantes vivenciar algunos procesos para la elaboración de diagnósticos y para el uso de los mecanismos de participación. A su vez, el proceso irá acompañado de talleres que permitirán que los moradores se vayan apropiando de la temática.

El proceso tiene espacios vivenciales, por lo tanto, el trabajo se realizará de manera grupal con el fin de recopilar vivencias y aportes del colectivo con miras en su aplicación en el trabajo de campo. De esta manera se distribuirán los participantes en grupos por localidades con el propósito de que se reconozcan y compartan los conocimientos que tienen acerca de su espacio y con el objetivo de que identifiquen posibilidades de desarrollo para sus comunidades.

### **3. Objetivos generales y específicos.**

#### **3.1. General.**

Crear herramientas que permitan a las comunidades identificar las potencialidades y debilidades del sector al que pertenecen y el contexto en el cual van a actuar, con el fin de que sus proyectos se conviertan en acciones que den respuesta a las necesidades de sus moradores y por ende contribuyan a generar desarrollo humano.

#### **3.2. Específicos.**

- Brindar elementos teórico-prácticos acerca de los conceptos de participación comunitaria, elaboración de diagnósticos y desarrollo comunitario a través de la recreación
- Presentar las diferentes herramientas que existen para la elaboración de diagnósticos en programas recreativos
- Demostrar los diferentes mecanismos de participación y la forma de hacer uso de ellos, con el fin de que los miembros conozcan las líneas de acción que existen en sus comunidades
- Generar en los participantes la cultura de ejecutar diagnósticos para sus procesos de planeación con el objeto que sus propuestas recreativas sean acordes a las necesidades de las comunidades.
- Brindar elementos para la construcción de estrategias participativas dentro de los programas dirigidos a la comunidad.

### **4. Propuesta.**

Basado en lo anteriormente descrito es importante señalar que para el desarrollo de esta propuesta se desarrolló una metodología que permite la elaboración del plan estratégico, en concordancia con el plan nacional para el buen vivir 2009-2013, y su objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población, que dice textualmente “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentada y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

#### **4.1. Diseño de la propuesta.**

La propuesta de planificación estratégica comunitaria que se presenta se basa en ocho ejes que permitirán determinar:

- Cuáles son los problemas y el porqué de esos problemas en una situación determinada.
- Cuál es el contexto que condiciona la situación-problema estudiada.

- Cuáles son los recursos y medios disponibles para resolver estos problemas.
- Cuáles son los factores más significativos que influyen y los actores sociales implicados.
- Qué decisiones hay que adoptar acerca de las prioridades, objetivos y estrategias de intervención.

También contempla investigaciones de campo, talleres, grupos focales, recorridos en el sector y entrevistas con entidades públicas y privadas instaladas en la comunidad.

Los resultados esperados son; contar con una herramienta técnica como es la planificación estratégica que permita con su aplicación, mejorar el nivel de vida de los moradores de la comunidad.

Ficha # 1

**Ejes del Modelo de Planificación Estratégica Comunitaria**

<b>Equipo de facilitadores y equipo de la comunidad.</b>	El primer paso es contar con un grupo de facilitadores externos y un grupo de apoyo proveniente de la comunidad, todo esto con la finalidad de promover la planificación local participativa en la cual se determinan las necesidades que deben cumplir etapas de acción y gestión, claramente definidas, tanto como una base conceptual de soporte técnico y legal, de capacitación y fortalecimiento, de promoción e integración, cuanto la gestión propia de elaboración del plan y su aplicabilidad para lo cual cada etapa deberá a su vez cumplir procesos propios de gestión. Asimismo incorporar entrevistas previas con los líderes barriales identificados para una transferencia de su “know how”, que sirvan en el desarrollo del plan.
<b>Reunión con la comunidad previo al desarrollo de los talleres</b>	Esto permite: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formación de las “Mesas de trabajo”, evitando la pérdida de tiempo en confirmarlas en un primer taller.</li><li>▪ A los Facilitadores darse a conocer ya con las personas que tenían una empatía</li></ul>

	<p>hacia a los temas de la mesa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunidad reconozca si estaba en el eje que le interesaba.</li> <li>▪ Una pequeña introducción del manejo de los taller y sus indicadores</li> <li>▪ Generar confianza y motivación hacia el proceso a desarrollarse</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de talleres por línea estratégica</b></p>	<p>Se trabaja en los indicadores de cada eje temático, para lo cual no solo el diálogo es importante, sino el uso de algunos recursos como el papelógrafo, lluvias de ideas, exposición ordenada de las ideas, pero sobre todo, contar con una infraestructura segura, ventilada y facilitadora del proceso.</p> <p>Los ejes a desarrollar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Infraestructura local:</b> En este eje se trabajan los indicadores de servicios básicos, parques y áreas verdes, equipamientos comunitarios y vías</li> <li>▪ <b>Educativo- cultural:</b> En este eje se trabajan cuatro indicadores que son: Educación, cultura, turismo y nutrición.</li> <li>▪ <b>Económico- productivo:</b> En este eje se trabajan dos indicadores: Actividades productivas y micro-emprendimientos</li> <li>▪ <b>Organizativo:</b> En este eje se trabajan cuatro indicadores: Seguridad y convivencia ciudadana, gobernabilidad, movilidad y organizaciones sociales,</li> <li>▪ <b>Salud y Ambiental:</b> En este eje se trabajan indicadores: Salud y ambiente.</li> </ul>
<p><b>Elaboración de matrices estratégicas y propuestas de solución</b></p>	<p>En el matriz número uno se identifica los problemas que presenta la comunidad en cada una de las mesas de trabajo existentes, sus causas. Junto con la comunidad se obtiene un consenso de nivel de prioridad de las problemáticas</p>

	<p>detectadas. En la matriz número dos se identifica hacia dónde quiere ir la comunidad (Visión) y cómo lo lograría (Misión) y para definir la vocación se desarrolla un recorrido en toda la comunidad que permita su elaboración. En la matriz número tres: acorde a los problemas identificados y priorizados se estructuran los objetivos a lograr para cada problemática y se determinan las soluciones que se requiere para cada uno de ellos. En la matriz número cuatro partiendo de los problemas identificados y las soluciones propuestas, se valora dónde está ubicada la problemática y quiénes serían los beneficiarios. En la matriz número cinco se identifican quiénes serían los actores principales y a quiénes podrían apoyar en las soluciones propuestas acorde al tipo de apoyo requerido. En la matriz número seis se desarrolla un presupuesto general que servirá para la elaboración de los proyectos a nivel de perfil partiendo del costo total anual de la actividad, con sus fuentes de financiamientos necesarias y se estructura un cronograma de implementación del presupuesto en un tiempo estimado de cuatro años en cada uno de los tres proyectos propuestos.</p>
<p><b>Elaboración de FODA y recorrido con la comunidad para acercamiento de lo planificado con lo real</b></p>	<p>El FODA aunque es una metodología muy practicada en la parte académica, su aplicación en el ámbito empresarial determina el camino a seguir para la elaboración de estrategias, por lo que hacerlo con la comunidad es un factor muy valioso para que se enfoque en las soluciones prácticas y viables a sus problemas identificados y priorizados.</p>

<b>Grupo focal</b>	Esto reemplaza a las entrevistas individuales a los miembros de la comunidad, además de incorporar en esta recolección de la información a las fuentes orales e iconográficas.
<b>Elección de un comité de desarrollo</b>	Se procede a la elección de los representantes (uno principal y un suplente).
<b>Validación del plan</b>	Se posesiona a los representantes ante la comunidad quien a través de su concurrencia valida el plan y las propuestas desarrolladas durante la intervención comunitaria.

Fuente: elaborado por los autores.

## CONCLUSIONES

1. De la ejecución de esta planificación deben prepararse los siguientes documentos: Plan Barrial, transferencia metodológica, sistematización y recomendaciones, es un resumen ejecutivo o documento narrativo escrito en términos entendibles para la comunidad, facilitando así la socialización del plan.
2. Lograr una participación más sistemática en los diferentes talleres de las organizaciones de apoyo y las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que deben involucrarse.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Ander-Egg, E y Aguilar, M.** (2004). Diagnóstico Social, conceptos y metodologías. Colombia: Fundación Latinoamericana de Tiempo libre y Recreación Centro de Documentación.
2. **Davis, L.,** (1979). Planning, Conducting & Evaluating Workshops. Austin, Texas: Learning Concepts, Inc.
3. **Lobillo, P; Bermejo L; Molina C.** (2008). ¿Cómo debo plantear y realizar el diagnóstico local? El diagnóstico integrado de la realidad. España: Universidad Jaume Servicio de Comunicación y Publicaciones.
4. **Porter, M.** (1998). Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales

y de la Competencia, Editorial CECSA, México, Vigésima quinta reimpresión, 407pp.

5. **Ponce, H.** (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista Contribuciones a la Economía, ISSN 16968360 septiembre 2006.
6. **Thompson, A** (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
7. **Thompson, A.,** Strickland, A. (2001). Administración Estratégica III, 11 a Edición. , México, Mc Graw Hill.
8. **Arnanz, L.** Metodología Participativa y Cooperación para el Desarrollo. Recuperado el 12 de Septiembre desde: <http://fongdcam.org/wp-content/uploads/2011/04/Metodologia-participativa-y-Cooperacion.pdf>
9. **Huerta, J.** Los grupos focales. Recuperado el 18 de septiembre desde: [http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo\\_Focal.pdf](http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf)
10. **Indes.** Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Recuperado el 12 de septiembre del 2012 desde: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v14n14/a10v14n14.pdf>

# LA GESTIÓN AMBIENTAL Y LA ÉTICA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.

Ing. Roberto Guillermo Aguilera Peña

*Ingeniero Agrónomo. Máster en Gestión Ambiental (España). Profesor de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

raguilera@universidadecotec.edu.ec

MSc. Maydelin Estevez López

*Ingeniera Agrónoma. Máster en Agroecología y Desarrollo Sostenible (Cuba). Profesor de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

mestevez@universidadecotec.edu.ec

MBA. Arturo Álvarez Arroyo

*Ingeniero Agrónomo. Máster en Administración de Empresas. Profesor de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil. Coordinador de Proyecto de Reforestación.*

aalvarez@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

La relación empresa y medio ambiente se ha comportado de forma creciente al igual que la conciencia ambiental, provocando que los directivos decidan implantar un Sistema de Gestión Ambiental (SGMA) que facilite el control de los procesos. En Ecuador no existe claridad de la importancia de la relación entre la aplicación de la gestión ambiental con la ética empresarial que exige la actualidad; siendo unos de los aspectos de relevancia para posicionarse en el mercado. Es objetivo desarrollar la temática de gestión ambiental como proceso inherente a la ética empresarial.

El SGMA es un proceso continuo e interactivo, que involucra, estructura responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para implementar políticas, objetivos y metas ambientales, coordinado con las áreas de la empresa.

Implementar un Sistema de Gestión Ambiental aporta ahorro de costos,

ventajas competitivas, reducción de riesgos ambientales, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente, incorpora los valores del desarrollo sostenible en las metas corporativas integrando políticas, programas y prácticas respetuosas con el medio ambiente en un proceso de mejora continua; implica educar, enseñar y motivar a directivos y empleados en los valores ambientales y de la sostenibilidad, formando parte de la ética administrativas de la empresa.

Se trata de aplicar herramientas que, en el mundo académico se han estudiado en sectores productivos y de servicios como la hostelería, pero que fácilmente pueden adaptarse al entorno de una institución hospitalaria, dada la similitud en los procesos y actividades.

La idea que permite concluir este trabajo es cómo lograr una mejor y futura administración mediante la selección y gestión de intangibles en calidad de mejorar el servicio ofrecido al paciente.

## **Palabras Clave**

sistema de gestión ambiental, ética empresarial, aspecto ambiental, componente ambiental, política ambiental.

## **ABSTRACT**

Business and environmental relationships have been growing at the same rate as environmental awareness, causing managers to decide to implement an Environmental Management System (EMS) to facilitate process control. In Ecuador, there is no clarity of the importance of the relationship between the implementation of environmental management with business ethics required today, being one of the aspects relevant to position itself in the market. It aims to develop the theme of environmental management as an inherent business ethics process.

The EMS is a continuous and interactive process, involving; structure responsibilities, procedures, processes and resources, to implement policies, objectives and targets, coordinated with the areas of the company.

Implementing an Environmental Management System provides; cost savings, a competitive advantage, reduction of environmental risks, an assurance of compliance with current regulations, incorporation of the values of sustainable development into corporate goals, integration of policies, programs and practices that respect the environment in a process of continuous improvement to educate, teach and motivate managers and employees on environmental values and sustainability as part of the administrative business ethics.

## **Keywords**

environmental management system, ethic, environmental aspect, environmental component, environmental policy

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión ambiental influye en la ética de la empresa concepto definido como “el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la institución para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores de este.

Hasta hace pocos años todo parecía indicar que el desarrollo económico era imparable, y que las cuestiones más problemáticas para la vida y la sociedad se solucionarían mediante mecanismos de crecimiento económico y progreso social. Desde la primera década del siglo XXI los indicadores productivos han experimentado un crecimiento significativo como consecuencia del aumento progresivo de la población mundial, considerándose entre el 70 y el 80% de la población se encuentra en los países en vías de desarrollo, mientras que en los industrializados complementan el 20% restante; sin embargo, es en los países industriales donde se registra el mayor consumo de recursos.

El aumento de la contaminación y la progresiva disminución de los recursos naturales han favorecido la aprobación de tratados internacionales en los que se han intentado establecer pasos a seguir para alcanzar un desarrollo sostenible de todos los sistemas productivos.

Mientras las distintas maneras de satisfacer las necesidades humanas crecen progresivamente, los recursos para complementar tales necesidades tienden a decrecer (Max Neef, 1993). En 1972 dicha premisa se hizo manifiesta mediante el informe del Club de Roma “Los límites del crecimiento humano” que expresaba la ineludible urgencia de buscar soluciones al problema ambiental (Meadows, 1972). En 1983 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, fue evidente que la protección del medio ambiente iba a convertirse en un asunto de supervivencia para todos. En 1987 la comisión presidida por Gro Harlem Brundtland en su reporte “Nuestro futuro común” concluye que la economía mundial debía satisfacer las necesidades y aspiraciones legítimas de la población, aunque el crecimiento debía guardar relación con el carácter agotable de los recursos, por primera vez se relacionaban los conceptos de desarrollo y sostenibilidad. (WCED, 1987)

En 1992 la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro, representó un hito en las negociaciones internacionales sobre las cuestiones del medio ambiente y el desarrollo. Los objetivos de la misma eran lograr un equilibrio justo entre las carencias económicas, sociales y ambientales de las generaciones presente y futuras. Además, sentar los principios para una asociación mundial entre los países desarrollados y en vía de desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión de las necesidades y los intereses comunes.

Una opción para el sector privado fue la aplicación del concepto eco eficiencia, como respuesta crítica a aquellas empresas que no consideraban su actividad en el marco del desarrollo sostenible. La eco eficiencia fue concebida por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), para describir las prácticas que tienen conexiones positivas entre la eficiencia económica y ecológica. (WBCSD, 2000).

Las actividades empresariales generan aspectos ambientales que actúan sobre el medio ambiente, alterando el equilibrio de los ecosistemas, las emisiones a la atmósfera, los derrames, los vertidos a ríos, mares u otras fuentes de agua, las vibraciones, los consumos de energía y materias primas, provocan procesos negativos encaminados hacia un deterioro y desequilibrio ecológico que de no tomarse las debidas medidas a tiempo pueden resultar irreversibles. (Fernandez V. , 1996)

Las empresas deben incorporar dentro de su gestión unos comportamientos éticos medioambientales siguiendo parámetros de autorresponsabilidad en aras de principios de solidaridad social (Romero. G, 2009 ).

Cada vez es más notable la presión que ejerce la sociedad en general sobre todo tipo de empresas, en demanda de un respeto de los aspectos relacionados con el medio ambiente. Este hecho provoca un rechazo sistemático de todos aquellos productos o empresas que no demuestren un comportamiento medioambiental correcto o que su política interna no incluya un apartado dedicado a la protección del medio ambiente.

Actualmente las empresas están interesadas en alcanzar grandes objetivos como la responsabilidad social, económica y ambiental, incorporando dentro de los procesos productivos y de servicios una manera de identificar conjuntamente toda una problemática ambiental, que involucre la implementación de tecnologías eficientes y más limpias, para optimizar sus procesos de producción, reducir el volumen de residuos y/o emisiones logrando un ahorro económico, desarrollarse y volverse más amigables con el medio ambiente, y mejorando la imagen ante los consumidores y

clientes, ampliar su mercado a niveles mayores, disminuir los impactos y externalidades producidas al sistema ecológico. (Arcilla, 2011).

En Ecuador no existe claridad de la importancia de la relación entre la aplicación de la gestión ambiental con la ética empresarial que exige la actualidad; siendo unos de los aspectos de relevancia para posicionarse en el mercado. Es objetivo desarrollar la temática de gestión ambiental como proceso inherente a la ética empresarial.

## **DESARROLLO**

### **1. ¿Por qué la propuesta de gestión ambiental en la empresa?**

El desarrollo económico del siglo XX estuvo fundamentado en la idea del progreso y del crecimiento ilimitado. ¿Cómo puede ser posible un desarrollo económico ilimitado en un planeta de recursos finitos? Actualmente se empieza a ser consciente que este crecimiento no se puede llevar a cabo a cualquier precio. La calidad de vida del hombre y de su entorno se ve continuamente comprometida debido al impacto que sobre el medio

El primer paso para alcanzar este tipo de desarrollo, consiste en que las empresas asuman su responsabilidad medioambiental pero sin que ello represente una disminución del rendimiento de su actividad o una desventaja competitiva.

Fisher, F. (1982), 57-64, señalaba que el mundo de hoy se presenta como un sistema frágil en el que la existencia de gran número de interdependencias provoca que los problemas locales deban ser resueltos en un contexto internacional.

Otro hecho importante a tener en cuenta por las empresas es el principio de “quien contamina, paga”, establecido en el Acta Única Europea firmada en Maastricht <sup>(1)</sup> en 1992. Con este principio se expresa el mandato de imputar costos de la protección del medio ambiente a quien provoque la causa de la contaminación sea individuo, empresa o administración.

Uno de los primeros esfuerzos de sistematizar la gestión ambiental de las empresas procede de la Cámara de Comercio Internacional, la cual preocupada por el nivel creciente de imposiciones medioambientales toma la iniciativa a principios de los años noventa de proponer los primeros Sistemas de Gestión Ambiental (SGMA) como instrumentos de carácter

---

<sup>(1)</sup> Ciudad ubicada a 220 kilómetros de Ámsterdam, en la frontera con Bélgica y Alemania. Posee una de las ocho principales Universidades de los Países Bajos.

voluntario dirigidos a las empresas para que estas consigan un alto nivel de protección del medio ambiente en el marco de un desarrollo sostenible, priorizando las medidas de prevención sobre las de corrección.

La gestión ambiental ha evolucionado en la primera década del siglo XXI, principalmente por los cambios que ha experimentado la sociedad en el concepto de protección global del medio ambiente y no solo estipula el cumplimiento legislativo y normativo cada vez más estrictos, sino que se traduce en una visión estratégica de mercado. (Rey, C. 2008), p2

## **2. Implementar un Sistema de Gestión Ambiental implica ética empresarial.**

El planteamiento que debe hacerse una empresa no se inicia con la problemática del destino de las emisiones, vertidos y residuos generados, sino que debe de tener lugar con anterioridad.

En este contexto es obvio la necesidad de implantar nuevos modos de gestión empresarial que deriven en el establecimiento de una política ambiental en la empresa, diseñada de tal manera que permita motivar a los altos directivos de la empresa a crear una estructura que posibilite la aplicación de esa política, así como la creación de un sistema de gestión ambiental que la lleve a la práctica dando respuesta a la normativa existente, a los riesgos ambientales y a las presiones sociales y financieras que soporta la actividad empresarial.

La gestión ambiental incorpora los valores del desarrollo sostenible en las metas corporativas de la empresa o de la administración pública, integrando políticas, programas y prácticas respetuosas con el medio ambiente en un proceso de mejora continua. Implica educar, enseñar y motivar a los directivos y empleados en los valores ambientales y de la sostenibilidad. Pretende el desarrollo de productos y servicios con los menores efectos ambientales posibles.

Un sistema de gestión del medio ambiente, según la Cámara de Comercio Internacional, se define como el marco o método de trabajo que sigue una organización para lograr y mantener un determinado comportamiento, de acuerdo con las metas que se hubiera fijado y como respuesta a normas, riesgos ambientales y presiones tanto sociales, como financieras, económicas y competitivas en permanente cambio.

La ley de Gestión Ambiental N° 37, publicada en el Registro Oficial N° 245, 30 de julio, 1999, es un ejemplo de cómo la preocupación ambiental se ha incrementado en Ecuador, casi al mismo nivel de otros países más avanzados. En su título 1 (Ámbito y principios de la ley), refiere los siguientes artículos:

**Art. 1.-** La presente ley establece los principios y directrices de política ambiental, determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones de esta materia.

**Art. 2.-** La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad y corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas tradicionales.

De acuerdo a Latorre, (2000) “la gestión ambiental puede considerarse como una tarea que comprende la planificación, ejecución y evaluación del conjunto de acciones físicas, financieras, reglamentarias, institucionales, de participación, concertación, investigación y educación, con el fin de mejorar la calidad ambiental”.

Sarde, (1999) define la gestión ambiental empresarial como: “La parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, procedimientos, procesos y los recursos para desarrollar, implantar, ejecutar y revisar la política ambiental de la empresa.

La gestión ambiental empresarial según Trujillo & Vélez, (2010) surge como respuesta a una serie de dinámicas generadas por tendencias específicas de mercado como nuevos patrones de calidad y exigencias derivadas de la función social de las empresas, así como de las responsabilidades de éstas, no solo a nivel interno (empleados, accionistas, estado de las instalaciones) y externas (clientes, competencia, legislación, grupos de presión).

El mismo autor sostiene que el desarrollo económico sostenible se concibe como la necesidad más apremiante por el impacto negativo que se ha generado sobre los recursos proporcionados por el medio ambiente. Un equilibrio entre lo económico y lo ambiental se hace necesario para la supervivencia de la humanidad. La responsabilidad social en términos de responsabilidad ambiental constituye actualmente para la empresa un vehículo estratégico por medio del cual se hacen compatibles las expectativas de los accionistas con las de los demás grupos de interés.

Sistemas de Gestión Ambiental según la norma ISO 14001 se definen como “la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política ambiental”.

El proceso de implantar un Sistema de Gestión Ambiental no tiene un método standard, dependerá del tamaño de la empresa, de la actividad

que realice, de sus productos, servicios y de su gestión. Cualquier empresa que desee implantar un SGMA puede optar por establecer sus propios requisitos e implantarlo según su criterio o utilizar algún sistema de gestión ambiental preestablecido.

La implantación de un sistema de gestión ambiental en cualquier tipo de organización implica la caracterización de todos aquellos aspectos de las actividades, procesos o servicios que estén produciendo un impacto ambiental negativo y un estudio de las acciones que la empresa puede llevar a cabo para conseguir:

- La minimización de los aspectos ambientales a la hora de producir (reducción en el origen de la generación de contaminantes o de acciones impactantes)
- La gestión de residuos (depuración y tratamiento)
- Reciclar o reutilizar los residuos como subproductos de otros procesos productivos.
- Transferencia de conocimientos y tecnologías ecológicamente racionales sobre tecnologías no contaminantes.

Otra de las características destacables de los SGMA es el compromiso de las empresas a cumplir la ley en todo momento y el proceso de verificación de cumplimiento por parte de la dirección o la mejora continua del sistema.

El SGMA se sustenta en una serie de documentos que buscan conocer, controlar y minimizar los aspectos ambientales asociados a la actividad de la organización y que se basa principalmente en el compromiso que adquiere y la predisposición que ésta posee ante cualquier cambio.

Se puede afirmar que una empresa que actúe de espaldas al medio ambiente, asume un grave peligro, no solo en términos económicos, sino en irreversibles deterioros de imagen, que pueden llegar a cuestionar su viabilidad. Para una actividad empresarial el medio ambiente puede considerarse como un valor añadido, una ventaja competitiva, y presentarse como impulsor de la modernización de las actividades, favoreciéndola en el aumento de su productividad y competitividad.

Cada vez existe más conciencia que están en juego los intereses de la industria: si aumenta la demanda de tecnologías y productos limpios, el mercado ofrecerá oportunidades especialmente ventajosas para las empresas innovadoras; cuando la industria incluye en su política de gestión consideraciones ecológicas, obtiene beneficios que se traducen en ahorro de energías y recursos.

Las empresas con visión de futuro consideran la gestión ambiental como una oportunidad de reducir los consumos de materias primas,

energía y corrientes residuales, disminuyendo los costos, aumentando su competitividad y mejorando su imagen frente a la administración y la sociedad en general.

Una empresa puede oponerse a todas las normas legales de protección ambiental acatando únicamente lo que es imposible de eludir, o bien dar a los temas ambientales una importancia similar a la de otros aspectos empresariales.

Esta segunda opción reconoce la conveniencia de integrar la variable ambiental en todos los mecanismos de decisión empresarial, lo que supone anticiparse a todas las exigencias y aprovechar una oportunidad de minimizar los costos derivados de la gestión de los residuos, ahorrar costos mediante un menor consumo de recursos, incrementar la calidad, la productividad y conseguir la total aceptación social y política de la actividad desarrollada. Basado en lo anterior se puede desprender la necesidad de implantar nuevos modos de gestión empresarial, que conlleven como se ha mencionado, al establecimiento de una política ambiental que obligue a los altos estamentos de la empresa a constituir una estructura adecuada para llevar a cabo dicha actividad.

Implantar un Sistema de Gestión Ambiental representa substituir soluciones costosas no planificadas por la empresa para la protección del medio ambiente por unos procedimientos integrados que conducen a una protección preventiva y que a la vez comportan un mayor rendimiento de la actividad y un aumento de la competitividad.

La implantación de un SGMA supone una revisión de todos los procesos productivos y si fuera necesario, la variación de estos de forma que impliquen disminución en el consumo de agua, energía y materias primas.

Adoptar medidas encaminadas a reducir el consumo interno de la empresa no solo significa una disminución económica del gasto de los procesos industriales, sino que también representa una reducción del consumo de los recursos naturales y una disminución de la contaminación producida en el tratamiento de estos recursos.

En los SGMA es muy importante tener en cuenta que para que funcione correctamente debe estar involucrada toda la plantilla de personal de la empresa, por lo que todos los empleados han de recibir una formación adecuada a su lugar de trabajo.

La implantación de un SGMA se ve limitado porque se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr el objetivo, necesita de personal especializado, suficientes recursos financieros y genera extensa documentación.

## CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión Ambiental es un proceso continuo e interactivo, que involucra estructura, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos, y recursos para implementar políticas, objetivos y metas ambientales, todo lo cual debe ser coordinado con las áreas de operaciones, finanzas, calidad, salud ocupacional, seguridad y administración.

Es evidente que la implantación de un SGMA tiene un efecto muy positivo en la imagen corporativa de la empresa, especialmente si este admite un informe o una declaración medioambiental dirigida a todos los públicos interesados y a la sociedad en general, donde quedan reflejados los esfuerzos que realiza la empresa para conseguir progresos medioambientales.

Las empresas con visión de futuro consideran la gestión ambiental como una oportunidad de ahorro de recursos y ventajas económicas adicionales representadas por los procesos de reducción de residuos, emisiones de material particulado, ahorro de materias primas y consumo de energía, disminuyendo los costos, aumentando su competitividad y mejorando la imagen frente a la administración y la sociedad en general, avalando una armonía en la cual la actividad productiva de la empresa es más amigable con la comunidad interna operativa y con el medio externo garantizando una sostenibilidad entre la responsabilidad social, económica y ambiental.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Arcilla, A.** (2011). Implementación del sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001 en el proceso industrial del arroz en la Arrocería La Esmeralda S.A. . Cali , Valle del Cauca , Colombia .
2. **Consejo para el desarrollo sostenible (WBCSD, 2000) y el Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente (PNUMA, 19997).** Ecoeficiencia y Producción más limpia, trazando el camino hacia la sostenibilidad.
3. **Fernandez, V.** (1996). Instrumentos de la Gestión Ambiental Empresarial . En V. C. Vitoria, Instrumentos de la Gestión Ambiental Empresarial . Madrid: Mundi prensa .
4. **Fischer, F.** (Julio - Agosto de 1981). [www.nuso.org](http://www.nuso.org). 57
5. **Latorre, E.** Herramientas para la participación en Gestión Ambiental. Editorial Prisma Asociados. Ltda. Bogotá 2000, p 313.
6. **Ley de Gestión Ambiental N 37**, publicada en el Registro Oficial N° 245, 30 de julio, 1999.

7. **Max Neef, M.A** (1993). *Desarrollo a Escala Humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Editorial Nordam – Comunidad Montevideo.
8. **Meadows, H.** (1972). *Los límites del crecimiento*. Santa Fe de Bogotá.
9. **Romero, G.D** (2009). *Empresa y gestión ambiental en el marco de la responsabilidad social corporativa: Economía Industrial* (371), 129 -138 Arcilla, A. (2011). *Implementación del sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001 en el proceso industrial del arroz en la Arrocería La Esmeralda S.A. . Cali , Valle del Cauca Colombia .*
10. **Sarde, P.** *ISO 14000 en la Gestión Ambiental*. Documento mimeografiado de la Especialización en Gestión Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín. 1999 p. 3
11. **Trujillo, M. & Vélez, B.** (2010). *Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial: Revista Universidad & Empresa*. Disponible en: <http://www.revista.urosario.edu.co/index.php/empresa/article>.
12. **UCA – IUSS.** (2013). *Módulo Gestión Ambiental*. Posgrado de Máster en Gestión Ambiental. Cádiz , España .
13. **WCED.** *La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. (1987). *Nuestro futuro común*.



# EL TRABAJO GRUPAL PRESENCIAL Y LAS TIC'S.

MSc. Manuel Osmany Ramírez Pérez

*Ingeniero Mecánico. Máster en Nuevas Tecnologías para la Educación (Cuba). Profesor de la Facultad de Sistemas en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

mramirez@universidadecotec.edu.ec

MSc. Alexis Cabrera Mondeja

*Ingeniero Químico. Máster en Nuevas Tecnologías para la Educación (Cuba). Profesor de la Facultad de Sistemas en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

acabrera@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

El artículo pretende propiciar un acercamiento a aspectos teóricos y metodológicos sobre la participación educativa y las técnicas que la pueden facilitar si se utilizan adecuadamente. A partir de un diagnóstico de la realidad que se aprecia en muchas de las clases donde se utilizan las TICs, se realiza una profundización teórica sobre la participación educativa para cerrar con una propuesta metodológica para su instrumentación en el salón de clases.

## Palabras Clave

participación, técnicas participativas, proceso docente-educativo, educación bancaria.

## ABSTRACT

The article tries to propitiate an approximation to theoretical and methodological aspects on the educational participation and the technologies that can facilitate it if they are in use adequately. From a diagnosis of the reality that it appreciates in many of the classes where the TICs are in use, a theoretical deepening is realized on the educational

participation to close with a methodological offer for his instrumentation in the lounge of classes.

## **Keywords**

participation, participative technologies, educational educational process, bank education.

## **INTRODUCCIÓN**

Cada día es más habitual que los estudiantes lleguen al laboratorio de computación, se sienten frente a su máquina y comiencen a cumplir como autómatas las orientaciones del profesor para el día. Consumen su tiempo de trabajo, se retiran del salón sin saber sobre la presencia de otros integrantes del grupo, no se conocen, ni hacen por conocerse, el educador tampoco lo promueve, es mejor mantenerlos aislados, así los puede controlar más fácilmente.

La educación es un proceso socializador, por cuanto debe preparar a los estudiantes para la vida en sociedad. Las TICs han facilitado la individualización de los procesos hasta en los espacios familiares.

## **DESARROLLO**

Es muy común que en casas de mediana posición todos o casi todos sus miembros poseen su TV, video, celular y/o computadora. Como los alimentos son elaborados y empacados y no todos tienen los mismos horarios de regreso al hogar, cada cual se organiza su vida, sin necesidad de contactar con los demás integrantes.

Esta lógica de existencia basada en la “autonomía” de las personas no debemos potenciarla también en la escuela ya sea de enseñanza primaria, media o superior. La educación tiene el sagrado deber de preparar a los ciudadanos de un país para el ejercicio de la democracia mediante la participación consciente y real en los procesos productivos, de servicios, de gobierno y/o socioculturales, entre otros.

Para ello debe vivenciar estos procesos desde la escuela, la familia y la comunidad. En este artículo se hace referencia al espacio escolar, en particular desde el espacio del laboratorio de computación u otra materia que se imparta sobre la base de las TICs.

¿Cómo promover el conocimiento grupal, la construcción de conocimientos y la evaluación colectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus resultados? ¿Se puede instrumentar prácticas participativas de interrelación directa entre nuestros estudiantes y al mismo tiempo utilizar las TICs? ¿De qué realidad se puede partir? ¿Cómo se puede saltar esta brecha?

Estas interrogantes se tratan de responder en el presente artículo. Para ello se tienen como referente a un gran pedagogo y humanista latinoamericano: José Martí, el Apóstol de la Independencia de Cuba, cuando en su ideario pedagógico encontramos reflexiones como: “Ver trabajar a todos es más bello que ver pensar a uno”. (Martí, 1952, Tomo 7, p. 155) Apreciación estética de la participación como proceso formativo. En otro de sus escritos nos decía: “Es la clase de época plácida en la vida... el provecho pudiera ser mayor si la forma de la enseñanza aprovechable fuera seductora y amena” (Martí, 1952, Tomo 12, p. 433)

Según otro autor, Cabero, entre las competencias que las universidades deben contribuir a su formación está la siguiente: Trabajar en equipo de forma colaborativa. (Cabero, 2000, p. 145). ¿Se puede desarrollar estas competencias desde procesos docentes-educativos cada vez más individualizados, sin un accionar interactivo, “face to face”?

### **¿De qué realidad partimos?**

Hoy convivimos con una gran mayoría de espacios donde predomina la enseñanza mediante la utilización de las TICs, proceso que es eminentemente tradicional, o sea, es moderna por los medios que emplea pero no por su utilización.

Los estudiantes repiten mecánicamente lo que el profesor le informa, se convierten en grandes bancos, donde todos los días son depositados los conocimientos, que después deben repetir de memoria en los diferentes instrumentos de evaluación. La educación bancaria está renovada con la nueva tecnología de las TICs, las largas y tediosas exposiciones de los profesores ha sido sustituida por infinitas presentaciones en power point o videos de grandes personalidades que presentan su sapiencia a los “insipientes”.

Los estudiantes no se interrelacionan entre sí, los trabajos son predominantemente individuales para poder evaluar de forma “más efectiva” e “individualizada”. Estos trabajos son, en muchos casos, “profundos procesos de corta y pega”, que muchas veces también, no son revisados por los profesores, que a su vez, no tienen tiempo para revisarlos.

En un taller realizado con educadores de universidades guayaquileñas sobre los pasos que dan en sus clases para impartir sus sesiones se pudo apreciar que el 77% inicia su clase con estas tres primeras acciones: chequear que cada alumno esté frente a su máquina y no tenga dificultades para su manipulación, presentar tema, indicar qué hacer en la computadora. Un 13% incluye como tercer momento la información de los objetivos de la clase y otro 10%, en ese tiempo, hace preguntas de la clase anterior como motivación. (Ramírez, 2013, p. 3)

Muchos refrieron que la motivación de por sí lo constituye la utilización de las TICs. No es necesario desgastarse en buscar otros recursos didácticos, en la computadora encontrarán lo que ellos están buscando.

La participación la aprecian como: la asistencia de los estudiantes a clase, las respuestas que dan a las preguntas que ellos formulan como educadores y la realización de las tareas orientadas. Por otra parte expresaron que la realización de técnicas participativas es imposible y los lleva a perder tiempo de clase, aunque reconocieron que no tienen profundo conocimiento sobre este tipo de práctica pedagógica.

## **1. La participación es más que asistencia.**

Participar es un proceso dirigido a romper las relaciones de subordinación y sojuzgamiento entre el que dirige (sujeto) y el dirigido (objeto), heredadas desde remotas épocas de la historia del hombre, siendo sustituidas por relaciones de cooperación, interrelación e intercambio mutuos entre el dirigente y el subordinado (entre sujetos). Esta tesis del Educador Popular colombiano Orlando Fals Borda, se adentra en cuatro niveles por los que debe pasar la participación.

### **1.1. Niveles de participación.**

Para Fals Borda existen cuatro niveles de participar es: (1) estar presente; (2) poder expresar ideas, reflexiones y hacer; (3) comprometerse y (4) poder decidir, como su forma superior.

Se puede no estar presente y participar mediante la información recibida con antelación. Muchas veces es criticado el estudiante que por determinados motivos (miedo escénico, estado afectivo y características personales, entre otras) no comparte sus ideas con el resto del grupo. Puede estar presente la persona y no expresar ideas; sin embargo, seguir atentamente todo lo que acontece y posteriormente materializarlo en acciones concretas de valor grupal. Así se manifiesta el llamado “silencio activo”, según Paulo Freire.

## **1.2. Grados de participación.**

En cada uno de estos niveles se pueden manifestar los siguientes grados de participación. Su ejercicio combinado y sistemático constituye una vía para fortalecerla: (Rivas, 1994, p. 62)

**A) Personal:** mediante acciones diferenciadas de los estudiantes de acuerdo a sus potencialidades, intereses y motivaciones. No se concibe el proceso pedagógico sin tenerlo presente, es la base para el fomento de los demás. Se debe tener tacto en su utilización pues podría fomentar actitudes egoístas e individualistas si se maneja inadecuadamente. Una correcta y profunda caracterización de los integrantes del grupo contribuye a contrarrestar este peligro.

**B) Grupal:** se logra mediante el fomento de pequeños equipos de trabajo entre los estudiantes para la realización de diferentes tareas cognoscitivas, investigativas y evaluativas entre otras. Pedagógicamente brinda amplias posibilidades de desarrollo colectivo e individual. La interactividad y la construcción colectiva del conocimiento, de proyectos de trabajo y de juicios de valor, prepara a los sujetos a enfrentar los retos de la vida en sociedad. La utilización de técnicas participativas facilita la participación grupal.

**C) Masivo:** se logra mediante la utilización de la modalidad de sesiones plenarias, donde los pequeños equipos de trabajo socializan sus consideraciones y conclusiones con respecto al tema o actividad desplegada.

## **1.3. Condiciones para la participación.**

Para lograr la participación también es necesario trabajar en la creación de determinadas condiciones. Estas premisas son imprescindibles y podemos, como educadores, influir en su gestación. Todas son importantes para poder materializar este importante propósito, de ahí la exigencia de trabajarlas al unísono de conjunto con todos los factores del espacio dado.

Estas condiciones son: (Rivas, 1994, p.74-78)

- **Querer participar:** Nivel de motivación que tienen los sujetos para la participación. Se logra cuando: Comprueban que sus ideas, intereses y necesidades coinciden con los objetivos y aspiraciones de la tarea, proyecto o invitación realizada; consideran que son reconocidos, tomados en cuenta, apreciados y valorados; aprecian que la propuesta de trabajo es creíble, le es útil, sirve para algo.

- **Saber participar:** No basta con querer participar, es preciso saber cómo hacerlo, contar con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para tomar parte, intervenir en el logro de los objetivos y en la satisfacción de sus motivaciones. Saber hacerlo además de forma colectiva. Para ello es básico preparar a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades y a las del grupo.
- **Poder participar:** No es suficiente con querer y saber participar, es necesario además poder tomar parte, que existan canales, estructuras y espacios posibilitadores de la participación. Es necesario utilizar métodos participativos efectivos. Es necesario entender este “poder” como la disposición del educador de compartir su poder con los estudiantes para poder-hacer. En este punto el estilo del educador es fundamental.

## 2. La participación: ¿derecho, necesidad o medio?

La participación es derecho, necesidad y medio. Como derecho está reconocida en todos los documentos legales de nuestras sociedades, convirtiéndose en una conquista democrática de la contemporaneidad, tantas veces pisoteado en aras de la libertad. En los reglamentos escolares también se proclama este derecho, pero la falta de coherencia existente con los métodos pedagógicos aplicados, lo convierten en una mera quimera estudiantil para significativa cantidad de instituciones escolares. Una pedagogía de la plena participación<sup>(1)</sup> contribuiría a solucionar esta situación que afecta sus efectos transformadores en los espacios educativos.

Carlos Núñez afirma: “...se trata de que en el grupo, todos y cada uno de los participantes en el proceso educativo, generen sus análisis, produzcan sus conocimientos, cuestionen su propia concepción y práctica, teoricen sobre ella, etc., esto es posible solamente con una pedagogía de la plena participación.” (Núñez, 1999, p. 221)

Por otra parte importantes autores como Max Neff, reconocen a la participación como necesidad. En su obra “Desarrollo a escala humana” plantea lo siguiente:

“La calidad de vida depende de la priorización y potenciación de las necesidades humanas fundamentales, las cuales son las mismas para todas las personas y conforman un sistema en el cual no cabe establecer jerarquías (primarias y secundarias). Son las siguientes: subsistencia, participación,

---

<sup>(1)</sup> **Pedagogía de la plena participación:** concepción pedagógica que defiende la intervención de los educando de conjunto con los educadores en la toma de decisiones en todos los eslabones del proceso educativo: diseño, ejecución y evaluación. Fue fundamentado por pedagogos latinoamericanos como: Simón Rodríguez, José Martí, Paulo Freire, Carlos Núñez, Oscar Jara, Nydia González y Mariano Isla, entre otros.

entendimiento, protección, afecto, ocio, creación, identidad y libertad. Las necesidades son universales, lo que varía a través del tiempo y las distintas culturas es la forma y los medios utilizados para conseguir su satisfacción. Cualquier necesidad no satisfecha produce pobreza y patología social.” (APC, 2005, p. 19) En este fragmento Max Neff nos adentra en tres aspectos metodológicos importantes para el trabajo desde la participación:

- Reconocerla como necesidad humana universal y parte de un sistema de necesidades, a las cuales hay que ofrecer atención armónica;
- La contextualización de las vías para lograr su satisfacción según la época y la cultura de los diferentes países y...
- Las negativas consecuencias de su insatisfacción para la humanidad.

No podemos concebir asociación, amistad, amor, realización prestigiosa, el reconocimiento de otros, reputación, poder, autorrealización y creatividad sin la presencia de la participación. Ella es una necesidad implícita, con una omnipresencia en esta concepción.

Reconocer lo participativo como necesidad nos lleva a pensar en sus satisfactores. Como educadores debemos crear las condiciones para satisfacer esta necesidad humana, hecho que repercutirá en los niveles de motivación de los estudiantes.

Comprender a la participación como medio es estar consciente de su rol en la consecución de los objetivos propuestos. ¿Cómo preparar al hombre para la vida, si no es capaz de participar? Por otra parte... ¿cómo aprender a participar si no permitimos hacerlo o cuando lo hacemos es de forma manipuladora, más cosmética que real? El componente participativo en manos de los educadores se convierte en una herramienta insustituible para el logro de los propósitos instructivos, desarrolladores y educativos de la formación. Los medios y vías para lograrlo es un camino que nos queda por recorrer. Comenzar a andar es el reto.

### **3. Relación entre autoridad, libertad y participación.**

Los nexos entre participación, autoridad y libertad nos permiten desentrañar elementos metodológicos imprescindibles para el logro de estas condiciones. Ni exacerbación de la autoridad del educador, convirtiéndolo en un dictador dentro de su espacio educativo, ni vacuidad excesiva que genere un ambiente permisivo y anárquico. Este proceso requiere del uso de la autoridad del educador en función de facilitar el diálogo, la expresión de ideas y puntos de vista, autoridad para promover la toma de decisiones y

contrarrestar estilos impositivos de gestión educativa. En ese sentido Freire apuntaba:

“Por lo tanto, no son ni la autoridad del maestro ni su real saber los que trabajan contra la libertad, sino su autoritarismo, su arrogancia, su visión incorrecta de lo que es conocer. ...la mejor manera que tiene el maestro para cuidar su autoridad es respetar la libertad de los alumnos. (...)” (Freire, 1994, p. 91)

El pensamiento de Freire es profundo y dialéctico en este aspecto. Explicita COMO:

- El autoritarismo del maestro constituye un freno a la libertad y la democracia en los procesos formativos.
- Es necesario respetar la libertad de los educandos por el educador.
- La lucha democrática se constituye en el motor del constante mejoramiento humano.
- La huella autoritaria que hemos heredado genera en la actualidad considerables daños en los espacios educativos.
- Esta negativa herencia histórica cultural produce conductas contradictorias en el educador.
- El educador autoritario se niega a sí mismo la libertad.
- El autoritarismo es un derecho inmoral en manos del educador.

Tener en cuenta que el libertinaje, generado por la anarquía, tampoco facilita la participación real del grupo, de ahí la importancia de crear un ambiente democrático, teniendo en cuenta las características diversas de los contextos socioculturales. Es imprescindible respetar las formas peculiares que adopta en cada lugar.

El caudal de autoritarismo heredados de los antepasados del ser humano, al traspasar las puertas de la sociedad dividida en clases sociales, en la edad esclavista de la humanidad (nada humanista), continúa permeando nuestros espacios educativos enmascarada bajo nuevos y más sutiles mantos. La dicotomía entre el sujeto que dirige y el dirigido, aún provoca males indeseados.

Como hemos visto la participación no es solo asistencia en un proceso vital que como educadores debemos dar una atención especial.

## **4. Herramientas para promover la participación grupal.**

Ya el insigne maestro y político cubano del siglo XIX, José Martí, argumentaba la necesidad de un cambio en los métodos tradicionales de enseñanza, defendiendo la variedad, amenidad, el carácter dialógico, afectuoso e inquisitivo en la preparación de los hombres para la vida.

Las técnicas participativas facilitan la participación consciente y el comprometimiento de los participantes; la democratización y activación de los procesos educativos, estimulan la interrelación grupal y facilitan la consecución del propósito formativo de la educación.

Elas contribuyen a debilitar las tendencias educativas defensoras de los esquemas, la teorización, el autoritarismo, el verticalismo y las prácticas conductistas, por mencionar algunas de ellas.

***Entonces... ¿Son las técnicas participativas métodos o herramientas de trabajo en manos tuyas para activar el proceso de enseñanza aprendizaje? ¿Cómo utilizarlas en nuestras clases de forma combinada con las TICs?***

Las técnicas participativas han estado presentes en la pedagogía latinoamericana desde que los educadores se percataron de la necesidad de compartir sus experiencias y conocimientos con sus educandos mediante una incorporación de estos al agradable acto de descubrir el saber.

Son parte de la Metodología de la Educación Popular, la cual toma auge en América Latina durante la segunda mitad del siglo XX. Constituyen herramientas o instrumentos didácticos en manos del educador, quien debe estar debidamente preparado para su utilización. La deficiente concepción y utilización de las técnicas participativas acarrea negativas consecuencias para su labor educativa como: tensiones personales y grupales, frustraciones, desmotivación, rechazo a las actividades, entre otras.

En este caso las técnicas que nos ocupan son “participativas”, quiere decir que ellas deben generar la incorporación consciente de los participantes en su auto educación y la adquisición de forma independiente del conocimiento. Propician su transformación de sujetos pasivos y receptores a actores activos, coprotagonistas en el salón y fuera de este. Mediante ellas, los estudiantes pueden expresar sus vivencias, ideas y reflexiones, escuchar y ser escuchados, interrelacionarse con sus compañeros y compañeras de estudio y desarrollar la capacidad de tomar decisiones en las diferentes acciones y actividades que generan este tipo de técnicas.

Para lograr una mejor utilización de ellas, los autores del presente artículo les recomiendan hacerse las siguientes preguntas:

**¿Para qué utilizaría una técnica participativa?** Para animar, presentar e integrar a los miembros del grupo, aliviar tensiones, diagnosticar, desarrollar habilidades, organizar la formación y orientación de actividades grupales, consolidar, ejercitar y sistematizar los conocimientos, así como evaluar el proceso y los resultados. El **objetivo** constituye un elemento básico y orientador de toda su proyección y ejecución posterior.

**¿Qué trabajaría mediante una técnica participativa?** Esta interrogante nos encamina a precisar el **contenido** específico que vamos a trabajar con el instrumento. Ejemplo: Qué animar: clases, conferencias, reuniones, actividades sociales, eventos, etc. Qué aspecto del conocimiento grupal se le ofrecerá tratamiento: al nivel cultural, procedencia territorial, preferencias literarias, culturales, deportivas, informáticas, etc.

- Qué diagnosticar: conocimientos, estados afectivos, condiciones de estudio y/o labor u otro aspecto necesario.
- Qué habilidades desarrollar: observar, describir, interpretar, argumentar, comparar, clasificar, ordenar, entre otras.
- Qué criterios utilizar para la formación de grupos de acuerdo con el contexto y contenido de la actividad: si el cultural, deportivo, costumbrista, histórico, etc.
- Qué ejercitar: conocimiento teórico y/o prácticos, habilidades, capacidades de actuación u otros aspectos necesarios.
- En qué momento del proceso evaluar: en el del conocimiento asimilado, de las habilidades desarrolladas, del método empleado, de la efectividad de la técnica, o de varios de estos componentes.

Al determinar el contenido, será oportuno valorar:

**¿Cómo procedería para aplicar la técnica?**

Momento donde delimitamos los pasos o procedimientos a seguir para garantizar el cumplimiento del objetivo y el tratamiento del contenido preseleccionado. Es provechoso tener presente el código (visual, audiovisual, auditivo, vivencial, etc.) a utilizar con su factor de distanciamiento que todo código debe contener, para producir mejor su propia descodificación. El factor de distanciamiento se da en muchas formas, siendo la más simple (y muy importante), el solo hecho de observar, oír, vivir, dramatizar el mismo código.

Pero el ejercicio será mucho más provocador (y eficaz) si se logra un buen distanciamiento a través de:

- El ordenamiento de hechos o situaciones normalmente vistas o enseñadas en forma parcial, anárquica, desordenada.
- El desordenamiento o rompimiento de la lógica de lo cotidiano.
- El uso de nuevos códigos, en relación al hecho o situación, por ejemplo: visualizar, lo que sólo se ha oído; oír, lo que se vive cotidianamente como “valor” social, etc.
- El cambio de código: lo que es de la cultura oral, cambiarlo a código visual, o audio-visual... o viceversa.
- La exageración medida.
- El humor.
- La dramatización.
- La sorpresa, etc. etc.
- “Vivir” situaciones (actuando, jugando roles, participando vivencialmente en dinámicas activas, etc.)

Estos y otros muchos elementos, solos o combinados, podrán ser “factores de distanciamiento” que provoquen la descodificación, mediante el análisis objetivo y subjetivo de su contenido y forma.

De una amplísima gama de posibles códigos, el educador se vale para diseñar y/o adaptar sus técnicas educativas. Pero hay que recordar que cada técnica deberá ser aplicada de acuerdo al momento del proceso educativo en que se esté. Así, a cada contenido corresponderá la aplicación de una o varias técnicas, para poder alcanzar el objetivo previsto. (Núñez, 1992, p. 53-92)

Es aquí donde se diseña su concepción integral que debe tener presente: Presentación, desarrollo y conclusiones.

Durante el diseño de los pasos y procedimientos a realizar para la ejecución de la técnica es necesario tener en cuenta:

**¿Qué materiales serían necesarios?** Prever los medios y condiciones materiales para la ejecución de la técnica, lo que puede decidir su posible éxito o no. Es útil concebir otras alternativas ante la imposibilidad objetiva de adquirir los elementos materiales previstos.

**¿Con quiénes utilizaría la técnica?** Tener presente las características grupales e individuales de los participantes, ellos como actores deben ser considerados. Es vital conocer: Cantidad de integrantes, edad, extracción social y nivel de preparación; gustos y preferencias; intereses, necesidades y motivos; situación económica y estados emocionales; costumbres, tradiciones y creencias; nivel de cohesión, participación y definición de objetivos del grupo; estructura grupal y otros aspectos. Si no sopesamos todo esto, puede provocar una descontextualización de la técnica, con imprevisibles consecuencias educativas.

**¿Cuándo y dónde la aplicaría?** Los factores temporales y espaciales pueden potenciar o disminuir el nivel y grado de participación. Ellos pueden ser la piedra de toque para su feliz ejecución. El tiempo influye en los biorritmos de las personas. En cada situación temporal no podrá concebirse y aplicarse la técnica diseñada de igual forma. El lugar también condiciona estados emocionales y de motivación. No siempre la técnica tiene que aplicarse en la sede permanente del grupo, ésta, en ocasiones, requiere de una premisa espacial específica. La distribución de los integrantes o del grupo en el local puede o no constituir un factor facilitador.

Generalmente nos preguntamos:

**¿Qué resultados obtuve?**

Como en toda actividad consciente del hombre, el educador debe ir avalando de forma individual y colectiva los efectos del proceso de interacción educativa. Podemos auxiliarnos de técnicas de evaluación encaminadas a producir una recuperación metodológica de la dinámica realizada. Sobre la base de la práctica educativa, cuestionar la relación dialéctica entre los componentes previstos en el diseño de la técnica:

- Objetivo, contenido, procedimientos, materiales, características del grupo, lugar y tiempo
- Evaluación.

Hasta aquí un conjunto de pasos cuyo ordenamiento en la práctica diaria se comporta de forma fluida, coherente y lógica. Es posible comenzar el análisis por las características del grupo, y a partir de ahí desarrollar un análisis operacional, permeado por la realidad objetiva y subjetiva de cada educador, su grupo y el entorno.

## **5. Tipos de técnicas que existen.**

Existe una vasta variedad de tipos de técnicas según los criterios asumidos. En este caso vamos a trabajar las técnicas según su objetivo. De esta

forma podemos contar con técnicas para la: animación, presentación, construcción de conocimientos, diagnóstico, planificación, organización y evaluación, entre otras. Según el código comunicativo utilizado pueden ser audiovisuales, visuales, vivenciales y/o dramatizadas y sonoras, entre otras. Así podríamos encontrar una técnica de presentación audiovisual, o una de evaluación dramatizada.

### **¿Cómo poder encontrar propuestas de técnicas participativas para utilizar en nuestras prácticas educativas?**

Existe un texto de las Educadoras Populares Graciela Bustillos (mejicana) y Laura Vargas (costarricense): “Técnicas Participativas de la Educación Popular”. Por sus interesantes propuestas es de obligada consulta para todo educador.

Por otra parte están los textos seriados (cinco en total hasta ahora) editados por el Colectivo de Investigación Educativa “Graciela Bustillos” de la Asociación de Pedagogos de Cuba, que recoge un conjunto importante de técnicas creadas por educadores cubanos desde sus espacios socio educativos. Otra variada gama de autores y propuestas podemos encontrar en la red.

## **6. Propuesta de técnicas.**

La primera es de animación presentación muy apropiada para el conocimiento grupal: “Iguales y diferentes. Se puede utilizar al inicio de una clase, en una etapa del curso cuando ya los estudiantes tengan un relativo grado de conocimiento (segundo mes del curso)

Explicar que se les invita a realizar un “juego” de comunicación, para eso es necesario hacer un conteo de a cuatro (1, 2, 3 y 4) o, alfabético (A, B, C y D). Terminado el conteo según la modalidad asumida, pedirles que se junten en parejas de la siguiente forma. 1 con 3 y 2 con 4 o A con C y B con D. Formados los dúos pedirles que listen en una hoja de papel, (entregar en ese momento) en qué se parecen y en qué se diferencian. Al terminar, orientarles que formen cuartetos y realizar lo mismo: listará en qué se parecen y en qué se diferencian los cuatro. Cuando concluyan de listar, recomendar que cuantifiquen en qué se parecen y en qué se diferencian.

Pasar a socializar los resultados de cada cuarteto.

Posteriormente se puede preguntar: ¿Qué sintieron según avanzó el trabajo en los dúos, primero y en los cuartetos, después? ¿Qué sintieron según se

socializaban los resultados de cada cuarteto? Qué enseñanzas se pueden extraer de este ejercicio.

A partir de los comentarios de los estudiantes, se pueden concretar las siguientes ideas: Tenemos la tendencia como seres humanos a fijarnos más en lo que nos diferencia que en lo que nos une, sin embargo, nos unen más cualidades que diferencias, las diferencias se relacionan más con aspectos cuantitativos y cualitativos, las semejanzas van más a los valores y características y preferencias de las personas, de aquí se desprende la importancia de respetar al que es diferente. Esta técnica utilizada adecuadamente, facilita el conocimiento entre los estudiantes del grupo y la socialización de valores que el grupo posee y que hasta ese momento no se habían legalizado. Rompe con la rutina de la clase tradicional y brinda un toque de distinción al proceso. Se inician nuevas relaciones y el grupo se conoce más, por lo que puede incidir en una mejor comunicación grupal, el educador profundiza el conocimiento sobre sus estudiantes, lo que le permite un mejor diseño de su proyecto pedagógico.

Para la evaluación colectiva del proceso y los resultados le proponemos la técnica “Con los cinco sentidos”. Preparar tarjetas pequeñas con las siguientes palabras: pude olfatear... pude saborear... pude palpar... pude observar... y pude escuchar...

Colocarlas dobladas en cuatro en una cajita para que los participantes las seleccionen al azar.

Solicitar que solucionen la tarea y proponerles los siguientes indicadores:

- Forma en qué se realizó la clase.
- Interrelación del grupo.
- Utilidad del contenido.
- Cómo se utilizaron los medios informáticos.
- Nivel de apropiación del contenido

Solicitar si consideran añadir otro o modificar o quitar uno de estos.

Trabajo individual primero. Invitarlos a agruparse por tarjetas similares. Solicitar consensuar respuesta grupal. Trabajo en equipos creados. Socializar las respuestas de cada equipo y registrar las opiniones. Arribar a conclusiones.

Esta técnica contribuye a desarrollar las habilidades de observación, atención, escucha y comunicativas de los estudiantes. Eleva la responsabilidad y el

coprotagonismo, pues sienten que son tenidos en cuenta por el profesor, les brinda la posibilidad de evaluar el proceso donde ellos tienen un rol importante y decisivo.

## **CONCLUSIONES**

Es un imperativo, para quienes tienen en las TIC.S, el componente tecnológico básico del proceso de enseñanza-aprendizaje, profundiza en los aspectos teórico-metodológicos sobre la participación, dejando atrás la estrecha concepción que se tiene sobre ella. La participación como medio, constituye un proceso desarrollador, no sólo porque los que participan logran nuevos saberes, sino porque también desarrollan capacidades para la auto superación, para la independencia cognoscitiva, la convivencia y la comunicación, para el trabajo colectivo y la evaluación de su desempeño, pero sobre todo, porque aprenden una nueva manera de actuar y de conducirse más democráticamente en un colectivo. Porque aprenden a apreciar el saber de los demás, porque desarrolla habilidades de reflexión, interpretación, comparación y de estimación. Fomenta valores de humildad, solidaridad, tolerancia, firmeza, patriotismo, en fin, valores éticos que son indispensables en un hombre que pretendemos cambie el mundo hacia un estadio superior. Implica una profunda transformación de los sujetos y su entorno. (Isla, 2007, p. 156)

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **APC (2005).** Participación educativa. Curso a distancia [CD-ROM]. Proyecto Reto a la Osadía. Serie Construyendo saberes. Asociación de Pedagogos de Cuba. 5526-2860-6314-1941.
2. **Cabero, J. (2000).** Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Madrid. Síntesis.
3. **Fals, O. (Ed.). (1991).** Acción y conocimiento. Como romper el monopolio con investigación-acción participativa. Bogotá, Colombia: CINEP.
4. **Freire, P. (Ed.). (1994).** Cartas a Cristina. Reflexiones sobre mi vida y mi praxis. Brasil: Paz y Tierra.
5. **Isla, M. (2007).** Evaluación del programa de capacitación para el trabajo comunitario del sexenio 1999-2004 en Cienfuegos: una experiencia metodológica desde la perspectiva de la Educación Popular. Tesis Doctoral, no publicada, Universidad de Granada, España.
6. **Martí, J.** Obras completas Editora Nacional de Cuba. La Habana 1952
7. **Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (Ed.). (1993).** Desarrollo a escala humana. Uruguay: Editores Nordan, Redes.

- 8. Núñez, C.** (Ed.). (1992). *Educación para Transformar, Transformar para Educar*. Guadalajara, México: IMDEC A.C.
- 9. Núñez, C.** (Ed.). (1999). *Revolución ética*. Guadalajara, Jalisco, México: IMDEC.
- 10. Ramírez, C.M.** Resultado de taller realizado con 20 educadores de tres universidades guayaquileñas, seleccionados aleatoriamente. 26/02/2013
- 11. Rivas, F. (Ed.).** (1994). *Gestión Participativa de las Asociaciones*. Madrid: Editorial Popular S.A.

# ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA: ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA EL DESARROLLO DE LA EXPRESIÓN ESCRITA.

MSc. Nadia Aurora González Rodríguez

*Licenciada en Ciencias de la Educación. Máster en Ciencias de la Educación con especialidad en Español-Literatura. Profesora de la Facultad de Comunicación y Marketing en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.*

ngonzalez@universidadecotec.edu.ec

## RESUMEN

En los actuales momentos, el idioma español ha cobrado valor a nivel internacional y el interés por su aprendizaje resulta de gran importancia para muchas personas que necesitan de este idioma como parte de su superación profesional o interés personal. El idioma español es considerado como parte de los primeros cinco idiomas de mayor importancia para los momentos actuales porque son muchos los hispanohablantes que habitan y son parte significativa de muchos de los países que hablan una lengua diferente. Además del intercambio e inversiones de empresas extranjeras en el mundo económico hispanico, favorece el interés por aprender esta lengua.

Son algunas las universidades de diferentes países que se han dado a la tarea de implementar cursos de idioma español como parte de la docencia que se ofertan, debido a la motivación de muchos extranjeros. Por tal motivo, el presente artículo pretende brindar una posible estrategia didáctica que contribuya al desarrollo de una de las habilidades que debe desarrollar el alumno de idioma extranjero y específicamente en las clases de idioma español, como es la expresión escrita que forma parte del desarrollo de las competencias comunicativas, en los cursos intensivos para principiantes que se ofertan en la Universidad Ecotec como parte del intercambio con universidades no hispanohablantes.

## Palabras Clave

aprendizaje, estrategia didáctica, habilidades, competencias comunicativas.

## **ABSTRACT**

In the current moments, the Spanish language has received value worldwide and the interest for his learning ensues from great importance for many persons who need from this language as part of his professional overcoming or personal interest. The Spanish language is considered to be a part of the first five languages of major importance for the current moments because there are great the Spanish speakers who live and are a significant part of many of the countries that speak a different language. Besides the exchange and investments of foreign companies in the economic Hispanic world, it favors the interest to learn this language.

There are some the universities of different countries that have been given to the task of implementing courses of Spanish language as part of the teaching that is offered, due to the motivation of many foreigners. For such a motive, the present article tries to offer a possible didactic strategy that he contributes to the development of one of the skills that there must develop the pupil of foreign language and specifically in the classes of Spanish language, since it is the written expression that forms a part of the development of the communicative competitions, in the intensive courses for beginners who are offered in the University Ecotec as part of the exchange by not Spanish-speaking universities.

## **INTRODUCCIÓN**

El lenguaje verbal, facultad que surge en el proceso del trabajo como consecuencia de la necesidad que sintió el hombre de relacionarse, ha sido el medio de comunicación por excelencia entre los hombres. La expresión oral, desde el surgimiento del lenguaje, ha ocupado un lugar primordial en la comunicación del ser humano; su carácter inmediato y la relación directa que se establece entre los interlocutores le otorga una gran importancia. Muchos siglos después del surgimiento del lenguaje, la necesidad social de la comunicación indirecta, provoca el nacimiento de la escritura, la cual propicia la conservación generacional de la historia.

En la actualidad, tanto la expresión oral como la escrita, así como la comprensión lectora y oral tienen un valor incalculable para la comunicación entre los seres humanos. En las clases de español como lengua extranjera se trata de integrarlas, aunque en muchas ocasiones, el ejercicio de la práctica demuestra que se propicia más el desarrollo de habilidades orales, que las relacionadas con la escrita, por el interés lógico que tiene el ser humano de comunicación rápida y viable para su desempeño cotidiano.

A decir de L. Heyes quien escribió: “El carácter distintivo del lenguaje

humano consiste precisamente en que el objeto es designado por un sonido que lo recuerda exclusivamente a él.”<sup>(1)</sup>

El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCRE): aprendizaje, enseñanza, evaluación y el Plan Curricular del Instituto Cervantes, se ha preocupado por unificar criterios sobre el significado que tiene brindarle la misma atención a todas las habilidades en correspondencia con los niveles de aprendizaje y las necesidades lingüísticas del aprendiz, teniendo en cuenta los elementos socioculturales de la región donde se aprende el idioma.

La expresión escrita constituye una de las habilidades que también debe ser desarrollada en el aprendizaje del idioma español como lengua extranjera (ELE), desde las primeras clases; aunque sea abordada de manera sencilla, puesto que el grado de complejidad y prioridad depende de los cursos y de los intereses de los estudiantes. Los profesores de idioma deben motivar a sus estudiantes para que comprendan que ***hablar bien en otro idioma es tan importante como escribir bien.***

Muchas personas restan importancia al desarrollo de la escritura, ya que esta práctica debe ser fomentada desde las edades más tempranas cuando las personas comienzan el aprendizaje de su lengua materna. En ocasiones, no se sienten motivados porque es una actividad impuesta como ejercicio obligatorio y si más aún, no está condicionado por el gusto por la lectura, es realmente torturador para algunos. Por lo tanto, si este desempeño como comunicador eficiente no ha sido desarrollado con eficacia en su propia lengua, es lógico que en la lengua extranjera le resulte muy difícil escribir en otro idioma, puesto que los procesos operacionales de la mente le resultarán doblemente complejos.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, resulta necesario que en las clases de español como lengua extranjera se motive el interés de los alumnos por el desarrollo de la escritura como habilidad que es necesaria su implementación con absoluta inteligencia pedagógica.

El docente que imparte clases a los estudiantes de los Cursos Intensivos, básicamente por el principio de ser curso con una corta duración, tienen la responsabilidad de brindarle la debida atención al desarrollo de la expresión escrita, puesto que estos alumnos deberán aprender los conocimientos básicos de la lengua y el ejercicio de la escritura es una práctica que visualiza y fija la grafía de las palabras, más aún porque en la lengua española se escribe como mismo se habla e incluso su acentuación propicia la correcta pronunciación de las palabras que se producen oralmente.

---

<sup>(1)</sup> Sparkin, A. G. Origen del lenguaje y papel en la formación del pensamiento, Grijalbo, México, 1966, p.31.

Siendo consecuente con las actuales necesidades de este curso se plantea como objetivo: ***proponer una estrategia didáctica, para contribuir al desarrollo de la expresión escrita en idioma español de los estudiantes extranjeros de los Cursos Intensivos del Nivel Principiante del departamento de Idiomas de la Universidad ECOTEC.***

En la presente investigación se abordan algunos fundamentos teóricos sobre la didáctica en el aprendizaje de una lengua extranjera, el desarrollo de la expresión escrita en las clases de español como lengua extranjera, así como la estrecha vinculación que existe entre motivación y creatividad como estrategia didáctica para un mejor desempeño del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje del español y la propuesta didáctica como estrategia pedagógica para propiciar un mejor desempeño como docente de español como lengua extranjera.

La importancia de esta investigación radica en incentivar al docente de idioma extranjero, específicamente a los docentes de idioma español de los cursos intensivos del Nivel Principiante, en la utilización de estrategias que contribuyan a un mejor desarrollo de la expresión escrita en las clases del nivel elemental porque, de esta manera, propiciaría un mejor desempeño comunicativo del estudiante de otro idioma, a partir del mismo momento en que comienza a adquirir la lengua extranjera.

## **1. Fundamentos teóricos sobre la didáctica de aprendizaje de una lengua extranjera.**

La enseñanza de la didáctica de la enseñanza de las lenguas extranjeras se orienta al estudio e investigación de cómo hacer cada vez más efectivo y comunicativo el proceso de enseñanza-aprendizaje de un idioma, cómo organizar la clase de manera que responda a las necesidades comunicativas de los estudiantes.

El Dr.C. Rodolfo Acosta plantea que una didáctica desarrolladora de lenguas extranjeras concibe la enseñanza y el aprendizaje contemporáneos de excelencia como un proceso social interactivo de comunicación, producidos por la actividad práctica e intelectual en un proceso de desarrollo de competencias, creado, facilitado y dirigido por el maestro. (Acosta, R., 2005:6).

La dirección didáctica de la clase de lengua extranjera también se expresa en la lógica de su estructura, la que no es estática sino que varía, cambia en dependencia de su tipología, de los objetivos que el maestro se trace, de las necesidades comunicativas de sus estudiantes.

Según la Dra.C. Isora Enríquez O’Farrill el proceso de enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras desde una perspectiva desarrolladora significa: (Enríquez, I., 2004:22)

- Promover el desarrollo integral de la personalidad del estudiante.
- Diagnosticar la Zona de Desarrollo Próximo.
- Considerar las potencialidades de los estudiantes emergentes de la relación con los demás y el entorno.
- Garantizar el tránsito progresivo desde la sensibilización con los aspectos más importantes de la lengua extranjera hacia un desarrollo de habilidades comunicativas.
- Desarrollar las habilidades y estrategias de aprendizaje que les permitan a los estudiantes aprender la lengua extranjera en el contexto escolar y fuera de este, mediante la creación de formas de retención y aprendizaje como glosarios, libretas de sistematización, gráficos y dibujos.
- Crear en los estudiantes una disposición positiva a aprender de forma activa y estratégica.
- Propiciar la interacción entre lo cognitivo y lo afectivo-valorativo, de manera que el aprendizaje sea significativo, lo que aprende lo reconstruya de manera individual y personal como juegos de roles, canciones, situaciones problemáticas.
- Motivar a los estudiantes a aprender la lengua extranjera por la satisfacción personal que implica poder comunicarse con las personas de diferentes partes del mundo.
- Desarrollar en los estudiantes un sistema de autovaloración y autoestima que les permita considerar que tiene posibilidades de aprender una lengua extranjera, aun cuando se cometa errores, ya que el error no debe verse como un fracaso sino como un proceso lógico en el aprendizaje.

Todas estas ideas están estrechamente relacionadas con el enfoque comunicativo de la enseñanza de las lenguas extranjeras. Muchos son los autores que han dedicado trabajos a la definición de este término, el cual ha recorrido un largo camino de desarrollo desde el uso de las clases de los métodos gramático-traduccionales, directo, audiolingual, audiovisual, hasta llegar al actual enfoque comunicativo.

Pinto Cáseres señala: “se entiende por Enfoque Comunicativo Nocial o Funcional no a una nueva teoría lingüística ni a un método, más bien es una nueva forma de analizar los programas de lenguas, dando prioridad al

valor comunicativo de los elementos del lenguaje y no al aspecto puramente lingüístico y formal”<sup>(2)</sup>. Lo que demuestra que este nuevo enfoque concibe la lengua como una unidad de comunicación y no como un componente aislado.

También el MSc. Roberto G. González plantea: “El enfoque comunicativo se pone de manifiesto en la clase de lengua extranjera en la concepción, planificación y ejercitación de ella en su conjunto y del sistema de ejercicios previsto con el fin de lograr la inserción del estudiante en la comunicación.”<sup>(3)</sup>

Esta idea hace reflexionar sobre la necesidad de la combinación de todas las habilidades en función de la comunicación. Por cuanto debería ser de gran interés también el desarrollo de la expresión escrita, en igualdad de importancia con relación a las otras habilidades, ya que a veces se imparte para cumplir con un programa; sin embargo, su aprendizaje debe ser de forma natural y espontánea, a través de contenidos útiles que favorezcan la buena utilización del idioma.

## **2. La expresión escrita, habilidad a desarrollar en las clases de ELE.**

La expresión escrita surge a partir de la oral (con un carácter secundario en cuanto a su origen). La comunicación oral es más atractiva y dinámica. Por el contrario, la expresión escrita es menos privilegiada porque solo cuenta con las representaciones gráficas y el proceso de llevar a la forma escrita conceptos, pensamientos e ideas se vuelve muy complejo, ya que un texto escrito representa el producto de una serie de operaciones mentales complicadas. Por cuanto es de vital importancia brindar a los estudiantes las técnicas que les ayuden a conocerse para que puedan desarrollar sus propias estrategias de escritura con el propósito de que el aprendizaje sea exitoso.

El docente tiene que enseñarles a sus estudiantes el real significado de la palabra escrita y debe hacerlo con entusiasmo para que despierte el interés de sus aprendices. Sucede que para lograrlo, el profesor tiene que estar convencido también, debe sentir amor por lo que hace o al menos estar comprometido con esta labor para que fluya de manera diáfana, amena y orgánica, alejado de cualquier dogma e imposición.

Los syllabus de la asignatura Idioma español como lengua extranjera del curso Intensivo del nivel Elemental del departamento de idiomas de la

---

<sup>(2)</sup> Pinto Cáceres, P.: “Etnometodología de las lenguas”, p.30.

<sup>(3)</sup> González Cancio, Roberto G.: “La clase de Lengua Extranjera. Teoría y Práctica”, p24.

Universidad Ecotec concibe en los objetivos instructivos que los estudiantes deben desarrollar todas las habilidades para el uso competente de la lengua, a través de diferentes vías para su desempeño, lo que es significativo para el docente. Prestarle atención solamente a la gramática e ignorarse por completo los contenidos referidos al desarrollo de la expresión escrita como son: la ortografía, el vocabulario, el tratamiento con los signos de puntuación, el registro formal e informal y el tratamiento a la redacción, es un error en el que no debe incurrir el profesor de lengua, a pesar de que los estudiantes no se encuentren motivados. Por tanto, si el estudiante se encuentra en el caso de la desmotivación o no sea este su caso, el docente tiene que promover un taller de escritura y es importante que delimite en qué momento resulta necesario su aprendizaje y práctica o cómo deben ser impartidos los contenidos referidos a esta temática.

El taller como experiencia pedagógica es muy interesante para el tratamiento de la escritura porque propicia con absoluta naturalidad, el trabajo grupal e independiente; pero para su implementación, resulta interesante conocer que el proceso tendrá éxito o no, dependiendo del desempeño del profesor. Por tal motivo, siempre será un reto plantearse este tipo de actividad docente y para su puesta en práctica el profesor no puede improvisar, debe plantearse estrategias a seguir, dándole un mejor espacio a esta habilidad con un trabajo orientado, dirigido y controlado por el pedagogo. Por esta razón exige del profesor una mejor preparación y conocimiento de los intereses de sus estudiantes, teniendo en cuenta las edades, nacionalidades y actual o futura proyección profesional.

### **3. Motivación y creatividad: estrategia didáctica para un mejor desempeño del docente en las clases de español como LE.**

Todo motivo es producto de una necesidad concreta a partir de la cual el hombre dirige su atención, se comprendería la significación de brindarle una mayor atención a la motivación para que los estudiantes realicen las actividades de expresión escrita con una mejor disposición en las clases de idioma. Por esta razón, la creatividad del profesor debe ser puesta en práctica como un eslabón importante en este desempeño docente.

El Dr. Diego González Serra da la siguiente definición: “Por motivación entendemos la regulación inductora del comportamiento, o sea, la motivación determina, regula, la dirección (el objeto meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento.”<sup>39(4)</sup>. Para los estudiantes

---

<sup>(4)</sup> González, Diego: “Teoría de la motivación y práctica profesional”, p97.

que estudian una lengua extranjera hay dos motivos que impulsan su aprendizaje:

1. Motivo de presión grupal durante el aprendizaje de la lengua (los otros saben y yo quiero saber).
2. Motivos personales.

Es en este momento en que se hace necesario plantear una posible estrategia didáctica que contribuya al desarrollo de la expresión escrita en las clases de ELE, aclarando que todas estas actividades siempre deben ser controladas y revisadas por el profesor, de manera individual y colectiva, para realizar el correspondiente trabajo con los errores. También deben concebirse con preguntas que motiven su realización y orientadas a un objetivo principal, aunque se desarrollen, a su vez, las demás habilidades.

#### **4. Propuesta didáctica para propiciar un mejor desempeño pedagógico en las clases de español como LE.**

A continuación la siguiente propuesta pretende compartir la experiencia de la autora del presente artículo a partir de su utilización en las clases, las cuales resultaron provechosas, específicamente para el desarrollo de la expresión escrita:

1. Se escribe una palabra en la pizarra relacionada con el tema de la clase, los alumnos deben vincularla con otra de acuerdo a lo que le transmite. A través de esta lluvia de palabras ellos deberán escribir oraciones con tres de ellas.
2. Las fotografías de paisajes, personas, pinturas son un motivo para que redacten una oración a partir de lo que observan. Cada estudiante expresa su criterio y luego se ordenarán estas ideas en un párrafo, con un trabajo grupal.
3. Se les repartirán a los estudiantes tarjetas, cada uno tendrá un grupo de palabras que se corresponde con características físicas, morales y ocupación profesional de un personaje famoso, los estudiantes deben descubrir a la persona y después pasarán a la descripción de un compañero del aula, por escrito y se realizará el mismo trabajo.
4. El profesor traerá a clase diferentes sustancias olorosas o materiales en concreto o varios caramelos y los estudiantes escribirán oraciones a partir de las sensaciones que estos les sugieren.
5. El dictado de un texto, intercambio de libretas y revisión en la pizarra.

6. Rompecabeza de refranes, una vez ordenados deben interpretarlos, se elige la idea correcta y luego deberán escribir una situación donde pueda emplearse, se revisarán por el maestro, durante y después de su redacción.
7. Un alumno cuenta una anécdota, un sueño o una pesadilla; los demás deben cambiarle el final por escrito, luego se leerán las versiones inventadas y serán recogidas por el profesor para su revisión individual.
8. A través del instrumental de una canción puede generar palabras que transmitan lo que le provoca al escucharla, y luego con ellas se puede trabajar las reglas de acentuación. Escucharán la letra inconclusa y deberán completarla.
9. Los alumnos darán un paseo por algún sitio de interés o por la Universidad y deberán recoger frases sueltas de las distintas conversaciones que escuchen accidentalmente. Con ellas construirán una historia.
10. Se les presenta diferentes situaciones comunicativas: la infidelidad en una pareja, el desempleo de un profesional, las malas condiciones ambientales en la comunidad y deben escribir una carta de reclamación. El grado de oficialidad depende del destinatario seleccionado.
11. En la pizarra se escribirán frases como: si fuera una fruta...sería... porque..., si fuera un perfume...sería...porque, si fuera un animal... sería...porque...Los estudiantes pueden proponer otras opciones y después pueden escribir sus respuestas.
12. Los alumnos se colocan en círculo. El profesor escribirá una idea en la pizarra y el primer estudiante escribirá dos versos en una hoja en blanco, doblará la hoja, de modo que solo se vea el último verso y se lo pasará al compañero siguiente, que a su vez hará lo mismo, y así sucesivamente.

## **CONCLUSIONES**

- La determinación de los criterios teóricos en relación con la expresión escrita en el aprendizaje de las lenguas extranjeras favorece el interés del docente para crear estrategias que contribuyan al desarrollo de esta habilidad en las clases de español como lengua extranjera.
- La posibilidad de poner en práctica esta propuesta didáctica, contribuirá al desarrollo de la expresión escrita de los estudiantes, enriquecerá su mundo afectivo y espiritual, y le brindará la posibilidad de ir asumiendo una posición activa ante el aprendizaje del idioma extranjero, con un sentido constructivo y motivador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Acosta, R.** (2005). Didáctica desarrolladora para lenguas extranjeras, IPLAC, La Habana.
2. **Báez, M.** (2006). Hacia una comunicación más eficaz. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
3. **Colectivo de autores.** (2008). Aprendamos español (1, 2,3 Parte), Editorial Félix Varela, La Habana, Enríquez O Farrill, I.: “Hacia un proceso de enseñanza-aprendizaje de lenguas desarrollador”, en soporte magnético, IJPEJV, 2004.
4. **González, R. G.** (2009). La clase de Lengua Extranjera. Teoría y Práctica, Editorial Pueblo y Educación.
5. **González, D.** (1995). Teoría de la motivación y práctica profesional. Ed. Pueblo y Educación, La Habana,
6. **Pinto, P.** Etnometodología de las lenguas, Editorial Colombia, (s.a).
7. **Porro, M.** (1983). Práctica del idioma español, Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La habana,
8. **Morote P. y Ma. J. Labrador.** (2004). El marco de referencia europeo y la enseñanza comunicativa de las segundas lenguas, revista electrónica Glosas didácticas, No. 12, Otoño.



