

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR  
CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

ISSN 2550-6641  
e-ISSN 2661-6513

¿Tiene ancestralidad el concepto de gestión social?

*Fernando G. Tenório, Fernando López Parra y Guilherme M. Tenório*

Caos y orden, complemento o dilema en las empresas,  
un análisis desde la complejidad

*Roberto Hidalgo-Flor*

Un modelo de gestión cultural para entidades arqueológicas  
en municipios de Bolivia

*Jimena Portugal Loayza*

Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos  
del sector no financiero de la economía popular y solidaria

*Maribel Maya Carrillo, Betsabé Pila Jaramillo y Valentina Ramos Ramos*

Aporte tecnológico al desarrollo de la quesera principal de Salinas,  
en la provincia de Bolívar

*Adriana Delgado*

El consumo alimentario:

abordaje teórico-crítico en la interfase economía, salud y ambiente

*Mónica Izurieta Guevara*

Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú

*Carlos Olmedo Cruz e Ibeth López Cazar*

La gobernanza del riesgo en América Latina  
y la dimensión política de los desastres

*Deysi Ofelmína Jerez-Ramírez y Rogelio Josué Ramos-Torres*

La educación virtual en la Universidad Central del Ecuador:  
¿un nuevo reto académico?

*Javier Morillo Revelo e Iván Morales Puruncaja*

Análisis de caso del modelo de gestión asociativo  
de la empresa agroindustrial "Don Jorge"

*Miguel Ángel Enríquez-Estrella y Alisson Carolina Reyes Jiménez*

11

enero-junio  
de 2022

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

Es una publicación semestral del Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, que recoge trabajos académicos resultantes de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia, que desarrollan profesores, estudiantes y colaboradores nacionales y extranjeros. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional, y su propósito es cumplir con el rol institucional de promoción y desarrollo del conocimiento en el área de la gestión, visto desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria.

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

© Corporación Editora Nacional

ISSN 2550-6641 e-ISSN 2661-6513

Enero-junio de 2022 • Número 11

**Director:** Wilson Araque Jaramillo.

**Editora:** Genoveva Espinoza-Santeli.

**Coordinadores del número:** Andrés Abad (Escuela Politécnica Nacional), Ferran Cabrero (Universidad Estatal Amazónica) y Paulo Emílio Matos Martins (Universidade Federal Fluminense).

## Comité editorial

*Andrés Abad*, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

*Marcia Almeida*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Fernando Espinoza*, Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.

*Eulalia Flor*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Santiago García*, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

*Mariana Lima*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Fernando López*, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

*Efraín Naranjo*, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

*Francisco Salgado*, Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.

*Jairo Rivera*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Susan Appe*, Binghamton University. Nueva York, Estados Unidos.

*Enrique Bianchi*, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.

*Rosalía Castillo*, Universidad Anáhuac Mayab. Mérida, México.

*Andrés García*, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

*Domingo García*, Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena, España.

*Claudia Molina*, Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.

*Duvan Ramírez*, Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

*Joaquín Rubens Fontes*, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Río de Janeiro, Brasil.

*Rodrigo Varela*, Universidad ICESI. Cali, Colombia.

*Ying Fang Ye*, University of Pittsburgh. Pensilvania, Estados Unidos.

---

Asistente editorial: *Paúl Paredes Y.*

Supervisión editorial: *Jorge Ortega.*

Diagramación: *Margarita Andrade.*

Corrección: *Gabriela Cañas.*

Cubierta: *Edwin Navarrete.*

Impresión: *Ediciones Fausto Reinoso, Av. Rumipamba E1-35 y 10 de Agosto, of. 103, Quito.*

Para la selección de artículos se utiliza el sistema de doble ciego (*peer review*), que respeta el anonimato de los dictaminadores y el colaborador. Las ideas emitidas en los artículos son de responsabilidad de sus autores, quienes han declarado la originalidad de sus textos. Se permite la reproducción si se cita la fuente. La revista se reserva el derecho de distribución de contenidos.

*Estudios de la Gestión* aparece en los siguientes índices: *Catálogo 2.0 de Latindex*, *DOAJ*, *ROAD*, *REDIB*, *EuroPub*, y es miembro de *LatinREV (Red Latinoamericana de Revistas)*, *DARDO* y *MIAR*.

## Contenido

<b>Presentación</b> , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
<b>Editorial</b> , <i>Andrés Abad</i>	7
<b>Tema central</b>	
¿Tiene ancestralidad el concepto de gestión social? <i>Fernando G. Tenório, Fernando López Parra y Guilherme M. Tenório</i>	17
Caos y orden, complemento o dilema en las empresas, un análisis desde la complejidad <i>Roberto Hidalgo-Flor</i>	45
Un modelo de gestión cultural para entidades arqueológicas en municipios de Bolivia <i>Jimena Portugal Loayza</i>	65
Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria <i>Maribel Maya Carrillo, Betsabé Pilla Jaramillo y Valentina Ramos Ramos</i>	91
Aporte tecnológico al desarrollo de la quesera principal de Salinas, en la provincia de Bolívar <i>Adriana Delgado</i>	121
El consumo alimentario: abordaje teórico-crítico en la interfase economía, salud y ambiente <i>Mónica Izurieta Guevara</i>	151
Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú <i>Carlos Olmedo Cruz e Ibeth López Cazar</i>	173
<b>Estudios</b>	
La gobernanza del riesgo en América Latina y la dimensión política de los desastres <i>Deysi Ofelmina Jerez-Ramírez y Rogelio Josué Ramos-Torres</i>	211
La educación virtual en la Universidad Central del Ecuador: ¿un nuevo reto académico? <i>Javier Morillo Revelo e Iván Morales Puruncaja</i>	231
Análisis de caso del modelo de gestión asociativo de la empresa agroindustrial "Don Jorge" <i>Miguel Ángel Enriquez-Estrella y Alisson Carolina Reyes Jiménez</i>	255
<b>Punto de vista</b>	
Liderazgo electrónico en las organizaciones <i>Matías Abad Merchán</i>	279
<b>Observatorio de la PyME y actividades académicas</b>	289
<b>Entrevista</b>	
Desafíos de la administración y su relación con la sociedad, entrevista a Karem Sánchez <i>Andrés Abad</i>	301
<b>Reseñas</b>	311

## Content

<b>Presentation</b> , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
<b>Editorial</b> , <i>Andrés Abad</i>	7
<b>Focus</b>	
Does the Social Management Concept have Ancestrality? <i>Fernando G. Tenório, Fernando López Parra and Guilherme M. Tenório</i>	17
Chaos and Order, a Complement or a Dilemma in Companies, an Analysis Based on Complexity <i>Roberto Hidalgo-Flor</i>	45
A Cultural Management Model for Archaeological Entities in the Municipalities of Bolivia <i>Jimena Portugal Loayza</i>	65
Relationship between Innovation and Competitiveness in the Non-financial Ventures of the Popular and Solidarity Economy <i>Maribel Maya Carrillo, Betsabé Pila Jaramillo and Valentina Ramos Ramos</i>	91
Technological Contribution to the Growth of the Main Cheese Factory in Salinas, Province of Bolívar <i>Adriana Delgado</i>	121
Food Consumption: Critical Theoretical Approach in the Economy, Health, and Environment Interface <i>Mónica Izurieta Guevara</i>	151
The Effect of the Transparency Initiative for the Extractive Sector in Peru <i>Carlos Olmedo Cruz and Ibeth López Cazar</i>	173
<b>Studies</b>	
Risk Governance in Latin America and the Political Dimension of Disasters <i>Deysi Ofelmina Jerez-Ramírez and Rogelio Josué Ramos-Torres</i>	211
Virtual Education at Universidad Central de Ecuador: A New Academic Challenge? <i>Javier Morillo Revelo and Iván Morales Puruncaja</i>	231
Case Analysis of the Associative Management Model of the Agroindustrial Company "Don Jorge" <i>Miguel Ángel Enriquez-Estrella and Alisson Carolina Reyes Jiménez</i>	255
<b>Point of View</b>	
Electronic Leadership in Organizations <i>Matías Abad Merchán</i>	279
<b>PyME Observatory and Academic Activities</b>	289
<b>Interview</b>	
Challenges of the Administration and its Relationship with Society, interview with Karem Sánchez <i>Andrés Abad</i>	301
<b>Reviews</b>	311

## Conteúdo

<b>Presentação</b> , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
<b>Editorial</b> , <i>Andrés Abad</i>	7
<b>Tema central</b>	
Tem ancestralidade o conceito de gestão social? <i>Fernando G. Tenório, Fernando López Parra e Guilherme M. Tenório</i>	17
Caos e ordem, complemento ou dilema nas empresas, uma análise desde a complexidade <i>Roberto Hidalgo-Flor</i>	45
Um modelo de gestão cultural para entidades arqueológicas em municípios da Bolívia <i>Jimena Portugal Loayza</i>	65
Relação entre inovação e competitividade nos empreendimentos do setor financeiro da Economia Popular e Solidária <i>Maribel Maya Carrillo, Betsabé Pilla Jaramillo e Valentina Ramos Ramos</i>	91
Aporte tecnológico ao desenvolvimento da queijeria principal de Salinas, provincia de Bolívar <i>Adriana Delgado</i>	121
O consumo alimentício: abordagem teórica e crítica na área de interação entre economia, saúde e ambiente <i>Mônica Izurieta Guevara</i>	151
Efeito da Iniciativa de Transparência para o setor extrativista no Peru <i>Carlos Olmedo Cruz e Ibeth López Cazar</i>	173
<b>Estudos</b>	
A governança do risco na América Latina e a dimensão política dos desastres <i>Deysi Ofelmina Jerez-Ramírez e Rogelio Josué Ramos-Torres</i>	211
A educação virtual na Universidade Central do Equador: um novo desafio acadêmico? <i>Javier Morillo Revelo e Iván Morales Puruncaja</i>	231
Análise de caso do modelo de gestão associativo da empresa agroindustrial "Dom Jorge" <i>Miguel Ángel Enríquez-Estrella e Alisson Carolina Reyes Jiménez</i>	255
<b>Ponto de vista</b>	
Liderança eletrônica nas organizações <i>Matías Abad Merchán</i>	279
<b>Observatório da PyME</b>	289
<b>Entrevista</b>	
Desafios da administração e sua relação com a sociedade, entrevista com Karem Sánchez <i>Andrés Abad</i>	301
<b>Resenhas</b>	311

## Presentación

La revista *Estudios de la Gestión* es un espacio para la investigación y reflexión creado desde el Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), con el propósito de promover que investigadores ecuatorianos y de otros países puedan dar a conocer los avances investigativos que vienen generando en el campo de los estudios administrativos focalizados al ámbito de la empresa privada, las organizaciones públicas, las organizaciones promotoras del desarrollo y cualquier otra forma de espacio organizacional que ha sido creado por el ser humano como facilitador de su convivencia en sociedad.

Su funcionamiento está respaldado en un equipo de docentes-investigadores de universidades ecuatorianas e internacionales, para que integren el Comité Editorial y el Comité Internacional, los cuales tienen como función principal, por un lado, garantizar la calidad del proceso de selección, evaluación y publicación de los artículos investigativos que han sido presentados por académicos de diferentes disciplinas científicas interesados en estudiar la problemática que gira alrededor de la administración. Por otro lado, los comités mencionados cumplen un rol clave al contribuir a la consolidación de los nexos de contacto global requeridos para cumplir con el enfoque y alcance que exige una revista de carácter internacional enfocada a los estudios de la gestión.

Esta revista también se alinea con los fines sobre los cuales opera el Doctorado en Administración de la UASB-E, el cual busca formar investigadores que sean capaces de promover proyectos de investigación que, luego, sean socializados a través de espacios como el de la revista *Estudios de la Gestión*. En la misma línea están los talleres y grupos de investigación que, dentro del Área de Gestión, se han ido creando para fortalecer la capacidad investigativa y de publicación interdisciplinaria de sus miembros.

Finalmente, se deben resaltar algunas características generales que dan soporte a la publicación de esta revista: la frecuencia es semestral, la fecha de

## Presentación

convocatoria para la presentación de artículos se definirá en función del tema central; la revisión de los trabajos investigativos se realiza con la participación de pares académicos ciegos; el medio de difusión es físico y digital; está abierta a la publicación de trabajos de investigadores del Ecuador y de cualquier otro país del mundo. En lo que tiene que ver con el proceso de indexación en bases reconocidas internacionalmente, este constituye el objetivo estratégico hacia donde están dirigidos todos los esfuerzos actuales y futuros de quienes están al frente de la administración de esta revista internacional.

*Wilson Araque Jaramillo*  
Director  
*Estudios de la Gestión*

## Editorial

### **La relación entre la administración y la sociedad plantea un reto epistemológico**

Comprender la relación entre la administración y la sociedad es sustancial porque significa una articulación entre los actos humanos —desde tiempos inmemoriales— con los procesos de transformación de la naturaleza para la sobrevivencia y adaptación de la especie humana en el planeta. Además, esta relación da un valor teleológico a las actividades laborales que suceden en el interior de las organizaciones y comunidades humanas que, a lo largo de la historia, se han planteado objetivos para consolidar el establecimiento de formas de convivencia y así evitar sucumbir colectivamente.

Detrás de toda la historia del ser humano en sociedad, hay formas de realizar el trabajo humano y obtener energía del entorno para la homeostasis social, y estas se las efectúa con los actos administrativos. Peter Drucker (citado en Chanlat 2002, 31), señalaba que “el surgimiento de la administración es un acontecimiento central en la historia social, pues como órgano de la sociedad especialmente encargada de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu de los tiempos modernos”.

Son las ciencias sociales las que permiten explicar y comprender la sociedad; y, en cambio, es la administración la que hace lo propio con el conjunto de actividades y prácticas racionales que están insertas en las micro sociedades llamadas organizaciones. Pero, es de notar que en el territorio académico de la administración es en donde “las consideraciones técnicas y económicas prevalecen ampliamente sobre los demás aspectos” (Chanlat 2002, 30); esto significa, que existe una marcada hegemonía en el enfoque de este campo que es la eficacia dominada por las exigencias del mercado.



Chanlat (2002) establece un panorama extenso de las relaciones entre la administración y las ciencias sociales en general, y su texto advierte la hegemonía indiscriminada de que sea solamente el mercado el que dirija el destino de las actividades de gestión y, por lo tanto, el tipo de sociedad que se quiere construir. Por otra parte, la centralidad de la relación entre las ciencias sociales y la administración reside en una “dinámica cuya finalidad se inscribe en el proceso de racionalización del mundo analizado, a principios de siglo, por Max Weber” (Chanlat 2002, 17).

La administración es una ciencia social aplicada, cuyo objeto de estudio puede enfocarse desde dos aspectos: como una acción (el acto administrativo), o en el lugar en donde suceden estas acciones (la organización). Las organizaciones, bien sean públicas, privadas o sin fines de lucro, son sistemas sociales en permanente movimiento, son microsociedades que se configuran como espacios que permiten una acción racional cooperativa para cumplir los objetivos por los cuales fueron creadas. Una de las definiciones más utilizadas es la propuesta por Schlemenson (1988, 38), que entiende la organización como “un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido”.

En contraste, desde la perspectiva sistémica, las organizaciones “consiguen los fines y objetivos perseguidos, se adaptan al medio y a la situación, y conservan su equilibrio y cohesión interna” (Guízar Montúfar 2013, 62). Y, desde la visión posmodernista, el objeto no es solamente la organización sino la propia teoría organizacional, que “involucra tanto al investigador que intenta conocer la organización como a la organización misma” (Hatch 2013, 49).

De este modo, estamos frente a un problema de índole epistemológico, pues se relaciona con la filosofía en cuanto se trata de una reflexión sobre la generación del pensamiento administrativo que, en este caso, el objeto de estudio es la organización, como instancia social en la cual se insertan los supuestos desde donde se generan y construyen conocimientos, sentimientos y prácticas relacionadas con el ámbito social. Ya Wallerstein (1996, 4) señalaba que las ciencias sociales tomaron fuerza como una “empresa del mundo moderno” desde que la razón modernista asumió el discurso del llamado

*progreso* para llenar el vacío conceptual y existencial que proporcionaba la teología judeocristiana.

Una visión dicotómica sobre la naturaleza de las ciencias sociales se ha enfrentado tradicionalmente entre sí, y se relaciona con el interrogante de cómo se conceptualiza el mundo social, y, a la vez, sobre la manera particular de entender el conocimiento científico: o bien se pretende explicar o bien comprender. Las que intentan explicar (positivismo) olvidan su vínculo con la realidad del mundo de la vida cotidiana; las que comprenden (fenomenología y constructivismo), expresan su dimensión en la penetración reflexiva del conocimiento. En consecuencia, “se trata de la interpretación naturalista o explicativista y de la hermenéutica o comprensivista” (Pardo 1997, 89).

La básica distinción para la realidad organizacional estaría, conforme lo han expresado Burrell y Morgan en su libro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (citado en Hatch 1997), radica en la distinción entre el objetivismo y el subjetivismo. El primero considera que el mundo existe para el conocimiento, independientemente del observador; para el segundo, el mundo está filtrado por la perspectiva cognitiva de quien lo mira. Una tercera posición, de corte posmoderno, cree que la dicotomía es arbitraria y se podría resolver con un proceso metódico de deconstrucción.

El entendimiento a cabalidad de las relaciones entre la teoría y la práctica en el terreno del pensamiento administrativo es un problema todavía no resuelto, esto provoca un incremento en la separación entre los dos. En este sentido, los académicos han sido reprochados por no poner en práctica sus teorizaciones; a su vez, los profesionales empíricos son criticados por no estar conscientes de las investigaciones relevantes y escatimar esfuerzos en incrementar la teoría dentro de la práctica administrativa. Después de hacer una larga revisión del problema, lo importante es proponer un método en el cual los investigadores y los que practican una profesión pueden coproducir conocimiento en un determinado campo (Van de Ven y Johnson 2006).

Mintzberg (2007) reflexiona sobre el desarrollo de la teoría en la administración desde una perspectiva metateórica, teoría sobre la construcción de teoría, que se enfoca en los puntos importantes en la reflexión teórica que permite, didácticamente, entender y reflexionar sobre los aspectos epistemológicos relacionados con la temática de la administración en general y las organizaciones en particular.

Mintzberg (2007) arguye sobre lo que se considera *académico*, que establece las relaciones entre teoría y práctica, señalando el *rigor metodológico* necesario, y subraya que la visión clásica dice que para ello se requiere producir un trabajo replicable, desde donde se pueda extraer las mismas conclusiones, independientemente de quien realiza la investigación. Pero, señala que esta es una investigación burocrática que deja de lado la dimensión humana en los sentidos de imaginación, revelación y descubrimiento.

Lo que no es una teoría, dice Mintzberg (2007), es *verdadera*, en el sentido de que las afirmaciones no son concluyentes, y son *falsas* (aquí existe una relación con el concepto de Popper quien señala que las teorías solo pueden ser falsables); después de todo, las teorías son solo palabras y símbolos en papel, que se refieren a la realidad, pero no son la realidad, ellas la simplifican. Así, se escogen las teorías no porque fueran verdaderas sino en la medida de cuán útiles son. Adicionalmente, el autor menciona a Hebb (citado en Mintzberg 2007, 356) quien señala que “una buena teoría es aquella que puede mantenerse hasta encontrar otra”.

Mintzberg (2007, 361) también argumenta lo que parece que es el desarrollo de una teoría, que radica en lo *inesperado*. La teoría es revelación cuando sorprende, y en ese sentido permite mirarla profundamente, imaginativamente, de una manera no convencional. Relata a lo que un profesor se refería: “las teorías van por tres etapas, primero son falsas, luego subversivas y finalmente, obvias”.

Markóczy y Deeds (2009) abordan la temática y la controversia para las investigaciones en el área de la administración, sobre la pertinencia de fomentar los estudios interdisciplinarios o más bien fortalecerlos dentro de su propia disciplina, con el objeto de generar nuevas teorías. Los autores parten de lo señalado por Merton (citado en Markóczy y Deeds 2009), en el sentido de que los investigadores deberían abordar tanto los asuntos de relevancia académica cuanto los relacionados con la práctica.

Los postulados de Zahra y Newey (citado en Markóczy y Deeds 2009) señalan que las revelaciones en la investigación en la administración se obtendrán a través de los encuentros interáreas e interdisciplinarios. Las definiciones de dichos autores ayudan en la comprensión de la relación entre las disciplinas hermanas de la administración y las disciplinas de base. Las primeras se refieren a las áreas afines a los estudios de la administración, tales

como el *marketing*, las finanzas, contabilidad, entre otras; y las disciplinas de base o madres, tales como la economía, sociología, psicología, antropología, entre otras.

La idea sobre las investigaciones interdisciplinarias en la administración no es nueva, y no hay controversia sobre la conveniencia de dicha actividad en la que se puedan compartir los enfoques en un sentido amplio que incluyan no solo las disciplinas hermanas sino las de base, aunque, en un sentido estrictamente funcional, puede ser considerado anticuado.

Tampoco parecería que no habría mayor controversia sobre la pertinencia de la interdisciplinariedad en la investigación en administración; sin embargo, los autores Markóczy y Deeds (2009) ponen en tela de juicio tal aserto, puesto que sostienen que dicho enfoque distrae de una meta mucho más importante: enfocarse en el desarrollo riguroso de un paradigma dentro de la administración, entendiendo el concepto de paradigma en el sentido dado por Kuhn (1962), como una cosmovisión compartida entre los investigadores de una disciplina dada. Así, el enfoque interdisciplinario mueve la disciplina administrativa fuera del desarrollo sólido de un paradigma manteniendo la dependencia de las disciplinas hermanas y de base.

Para que una disciplina se establezca con autonomía necesita tener por lo menos tres puntos (Markóczy y Deeds 2009): i) un ámbito distintivo; ii) intereses e infraestructura compartidos por sus miembros; e iii) legitimidad dentro del mundo académico establecido. Por otra parte, se argumenta que la disciplina de la administración ya no está en su infancia, por tanto, requiere de una mayor emancipación de las disciplinas madres para poder empezar a trabajar en la experimentación de las principales teorías dentro de sus propias fronteras de conocimiento, para alcanzar un estatus de una ciencia normal, en el sentido de Kuhn (1962).

Todo lo señalado, no significa que deban abandonarse los intentos de diálogo interdisciplinario; por el contrario, lo que se trata de decir es que se precisa una independencia para crecer alejado de la protección de otras disciplinas, para fortalecer la conciencia paradigmática y diferenciarse plenamente de las ciencias humanas y sociales. Solamente así se podrá alcanzar la meta principal dentro del desarrollo de una teoría que contenga nuevas líneas investigativas. Este sería el caso del encuentro entre el pensamiento administrativo y el pensamiento social.

Nonaka (2007) se refiere a que a pesar de existir una proliferación en la discusión acerca del conocimiento, no se ha logrado suficiente entendimiento de cómo el conocimiento es creado y usado en las organizaciones. Esta dificultad se basa en su relación exclusiva con el positivismo, que ha sido la orientación fundante de la economía y la ciencia gerencial. Por tanto, es necesario mirar otros paradigmas.

La administración, como otras ciencias sociales, ha tratado por mucho tiempo de emular a las ciencias de la naturaleza, lo que ha permitido que el positivismo se posiciones como paradigma dominante, y ha dado una idea de *cientificidad*, provocando una separación radical entre el sujeto y el objeto, así como la racionalidad en la causalidad entre objetos que se consideran como hechos inobjetables. Esta visión es reduccionista.

La visión cartesiana del positivismo dice que el mundo objetivo puede procesarse a través de la lógica formal y probada empíricamente; la visión fenomenológica, en contraste, basada en Husserl y Heidegger, es subjetiva e interpretativa, puesto que los sentidos emergen de la experiencia. Las diferencias entre el positivismo y la fenomenología crean retos metodológicos, y más bien la creación de conocimiento debe observar las dos aristas, tanto en lo normativo causal como lo relacionado con valores humanos e ideales.

Con esta mirada bidimensional, la organización como institución social puede verse tanto como una máquina positivista como un organismo trascendental. La teoría de la creación del conocimiento no mira solo desde el positivismo ni desde la fenomenología, trata de configurar un lugar en el que la actividad creadora se da en un diálogo dialéctico, cuya ocurrencia sucede en el tiempo y espacio. Por todas estas reflexiones, consideramos que la relación entre la administración y la sociedad es un reto epistemológico, es decir, es un proceso permanente de construcción, reflexión y aplicación del conocimiento.

Los textos que vienen a continuación se enmarcan dentro de una temática que es, ciertamente, amplia, pero que busca generar derroteros para fomentar en los académicos y estudiantes una mayor consciencia acerca de la necesaria relación existente entre la administración, como práctica social, y la propia sociedad que, como anota Chanlat (2002, 32), no pueden dejar de encontrarse, pues la “administración descubre, al mismo tiempo, su enraizamiento socio-cultural”.

*Andrés Abad Merchán*  
Coordinador del número

## Referencias

- Chanlat, Jean François. 2002. *Ciencias sociales y administración*. Medellín: EAFIT.
- Guízar Montúfar, Rafael. 2013. *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw Hall.
- Hatch, Mary Jo. 2013. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Kuhn, Thomas. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Markóczy, Livia, y David L. Deeds. 2009. "Theory Building at the Intersection: Recipe for Impact or Road to Nowhere?". *Journal of Management Studies* 46 (6): 1076-1088.
- Mintzberg, Henry. 2007. "Developing Theory about the Development of Theory". En *Great Minds in Management*, coordinado por Michael A. Hitt y Ken G. Smith, 355-372. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. 2007. "Managing Organizational Knowledge: Theoretical and Methodological Foundations". En *Great Minds in Management*, editado por Michel Hitt, 373-393. Nueva York: Oxford University Press.
- Pardo, Rubén H. 1997. "La problemática del método en ciencias naturales y sociales". En *Metodología de las ciencias sociales*, editado por Esther Díaz, 67-97. Buenos Aires: Biblos.
- Schlemenson, Aldo. 1988. *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Van de Ven, Andrew, y Paul E. Johnson. 2006. "Knowledge for Theory and Practice". *Academy of Management Review* 31 (4): 802-821.
- Wallerstein, Immanuel. 1996. *Abrir las ciencias sociales: informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales*. Ciudad de México: Siglo XXI.

Tema central

## Tem ancestralidade o conceito de gestão social?

*¿Tiene ancestralidad el concepto de gestión social?*

*Does the Social Management Concept have Ancestrality?*

### **Fernando G. Tenório**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil*  
fernandoguilhermet@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-40824410>

### **Fernando López Parra**

*Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador*  
ferlopezparra@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2372-0556>

### **Guilherme M. Tenório**

*Fundação Getúlio Vargas - Centro de Pesquisa e Documentação em História Contemporânea.*  
Rio de Janeiro, Brasil  
gtenorio6@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-43736558>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.1>

Recibido: 14 de enero de 2021 • Revisado: 12 de marzo de 2021  
Aceptado: 20 de junio de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons





## Resumo

No presente artigo, sem pretensões historiográficas, relatamos experiências pontuais que ocorreram em distintos territórios, centúrias anteriores ao século XX, práticas de gestão coletiva que denominamos pré-capitalistas. O intuito foi verificar se tais práticas se aproximam do conceito de gestão social aqui defendido em nota de rodapé nas considerações iniciais do texto. Serão seis as experiências resumidamente relatadas: Comunidade cristã primitiva, Ayllus, República Guarani, Quilombo dos Palmares, Obshinas e Comuna de Paris. Desse modo, o título do artigo anuncia, com antecipação, a necessidade de que outros estudos o ampliem, inclusive por meio do relato de práticas contemporâneas.

**Palavras-chaves:** comunidade, pré-capitalismo, ancestralidade, gestão colectiva e gestão social.

**JEL:** D69 Outros.

## Resumen

En este artículo, sin pretensiones historiográficas, se describen experiencias específicas que ocurrieron en diferentes territorios, siglos antes del XX, prácticas de gestión colectiva que se denominaron en este artículo precapitalistas. El objetivo fue verificar si tales prácticas se acercan al concepto de gestión social que aquí se defiende en una nota a pie de página en las consideraciones iniciales del texto. Se relatarán brevemente seis experiencias: Comunidad cristiana primitiva, *ayllus*, República Guaraní, Quilombo dos Palmares, Obshinas y Comuna de Paris. Así, el título del artículo anuncia, de antemano, la necesidad de otros estudios para ampliarlo, incluso a través del informe de prácticas contemporáneas.

**Palabras clave:** comunidad, precapitalismo, ancestralidad, gestión colectiva y gestión social.

**JEL:** D69 Otros.

## Summary

In this article, without historiographical pretensions, we report specific experiences that occurred, in different territories, centuries before the 20th century, collective management practices that we call them pre-capitalist. The aim was to verify if such practices are close to the concept of social management defended here in a footnote in the initial considerations of the text. There will be six experiences briefly reported: Primitive Christian Community, Ayllus, Guarani Republic, Quilombo dos Palmares, Canudos, Obshinas and Paris Commune. Thus, the title of the article announces, in advance, the need for other studies to expand it even through the report of contemporary practices.

**Keywords:** community, pre-capitalism, ancestry, collective management and social management.

**JEL:** D69 Other.

## Considerações iniciais

A historiografia não é o objeto deste artigo, mas os eventos históricos aqui relatados servirão como referência para ampliar uma discussão que ocorre no Brasil desde o início dos anos 1990: o significado de gestão social, que nas últimas três décadas tem sido objeto de diferentes interpretações quanto a sua possível operacionalização. Há os que aceitam a possibilidade de sua aplicação às organizações do terceiro setor, outros o relacionam à implementação de políticas públicas sociais, e há aqueles, como é o caso dos autores deste artigo, que não diferenciam a sua possibilidade de aplicação, pois acreditam no potencial transversal de sua execução nos três setores: primeiro, segundo e terceiro, em que pese a ordem socioeconômica na qual vivemos, o capitalismo. Desse modo, este texto tem como objetivo central identificar no passado, anterior ao século XX, experiências pré-capitalistas que exercitaram aproximações gerenciais com o conceito de gestão social.

A gestão social é a tentativa de “substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais. Em seu processo de afirmação, a verdade só existe se todos os participantes da ação admitem sua validade, isto é, a verdade é a promessa de consenso racional, não é uma relação entre o indivíduo e sua percepção de mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da crítica intersubjetiva”. Antitético ao conceito de gestão social é o conceito de gestão estratégica: “um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada mediante a interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, esse tipo de ação gerencial seria aquele no qual as organizações empresariais privadas determinariam suas condições de funcionamento e o Estado se imporia à sociedade por meio de processos eminentemente fundados na técnica, configurando intervenções de caráter tecnocrático. (Di Giovanni e Nogueira 2015, 412)

Para tanto, apontaremos experiências ocorridas na América Latina e no continente europeu, sem, contudo, esgotar as exemplificações, uma vez que essas experiências poderão ser encontradas na história de outros continentes.

Os modelos de organização comunitária ou coletiva que receberam a atenção de estudiosos estão localizados em diferentes cenários que podem ser agrupados em quatro catego-

rias: a) Europa-Central em processo de industrialização: Inglaterra, França, Alemanha, Suíça etc.; b) Europa-Periférica predominantemente agrária: Rússia, Espanha, Países Bálticos etc.; c) Colônias ou ex-colônias com complexas sociedades rurais: Índia, Java, México, Peru, Argélia etc.; e d) Colônias com populações organizadas em bandos ou tribos (“sociedades primitivas”) (Romero 1990, 13). Outro texto de amplitude semelhante ao de Carlos Giménez Romero, *La polémica europea sobre la comunidad aldeana (1850-1900)*, é o livro de Kenneth Rexroth *Comunalismo: das origens ao século XX*, disponível em: [www.ebooksbrasil.org](http://www.ebooksbrasil.org). Acesso em: 25 ago. 2019. “É importante observar que, em *A origem da família*, Engels não se refere só ao passado pré-histórico. Assim como Morgan, ele constata que, mesmo em sua época, existiam ainda comunidades indígenas com este tipo de organização social igualitária. Ele vai se entusiasmar, por exemplo, pela Confederação dos Iroqueses, uma aliança de nações indígenas da América do Norte: o comunismo primitivo está presente também no século XIX. (Löwy 2020)

Não queremos ser nostálgicos com os exemplos, mas é uma maneira de pensar de modo historicizado, sem o qual “não temos como pensar a possibilidade de mudança, nem viver o presente como algo contingente e sem desfecho conhecido” (Ross 2019, 125). Por sua vez, essa perspectiva de recuperar experiências do passado pré-capitalista para ilustrar o presente avizinha-se da leitura sociopolítica do romantismo, que, segundo Michael Löwy: “[sem] querer decidir o debate, e a título de hipótese de trabalho, parece-nos que um dos traços mais fundamentais do romantismo, enquanto corrente sociopolítica (aliás, inseparável de suas manifestações culturais e literárias), é *a nostalgia das sociedades pré-capitalistas e uma crítica ético-social ou cultural ao capitalismo*” (Löwy 2008, 12) (itálico do autor). Acrescente-se a isso, ainda na perspectiva lowyniana, que

[n]a visão romântica do mundo, esse passado pré-capitalista se encontra ornado de uma série de virtudes (reais, parcialmente reais ou imaginárias) como, por exemplo, a predominância de valores qualitativos (valores de uso ou valores éticos, estéticos e religiosos), a comunidade orgânica entre os indivíduos ou, ainda, o papel essencial das ligações afetivas e dos sentimentos – em contraposição à civilização capitalista moderna, fundada na quantidade, no preço, no dinheiro, na mercadoria, no cálculo racional e no frio lucro, na automatização egoísta dos indivíduos. (Löwy 2008, 13)<sup>1</sup>

1. Apesar de estar como nota de rodapé, vale reforçar o significado do pré-capitalismo por meio de Garcia Linera (2015, 236), quando afirma que as sociedades pré-capitalistas eram as “sociedades onde a propriedade privada das condições fundamentais da produção não existia e onde se desenvolvem relações de coexistência econômica, política, administrativa e comunitária”.

Dessa maneira, serão os seguintes relatos pré-capitalistas, sob a forma de resenhas, que descreveremos neste texto por ordem de apresentação: *Comunidade primitiva cristã*, *Ayllus*, *República Guarani*, *Quilombo dos Palmares*, *Obshchinas* e *Comuna de Paris*. No entanto, devemos considerar que esses pequenos relatos não esgotam todas as experiências que ao longo da história, de uma maneira ou de outra, de forma consciente ou não, grupos sociais utilizaram para tentaram resolver, de modo coletivo, as suas necessidades de sobrevivência. Reiteramos que os relatos aqui descritos não são historiográficos, muito menos enciclopédicos. O objetivo foi tão somente recuperar e/ou relembrar alguns fatos históricos, mesmo que de modo sincrônico, que poderiam compagnar práticas ancestrais com práticas contemporâneas, com potencial para estimular proposições de processos gerenciais compartilhados, dialógicos, uma vez que o passado tem recursos culturais que podem, ajustados, ser contemporaneamente utilizados.

## Resenhas pré-capitalistas

*Comunidade cristã primitiva*. Neste texto, delimitaremos a nossa interpretação do significado de comunidade primitiva, associando-o ao surgimento do cristianismo, portanto, quando do início da Era Comum (EC). Para tanto, acompanharemos a demarcação histórica descrita por Henrique Mendonça Machado (2012) com o início das comunidades cristãs “entre o ano 30-65 d.C. [o começo] em comunidade dos primeiros cristãos” (Machado 2012, 16). Apesar dessa delimitação, não desconsideramos a possibilidade de que outros tipos de atividades comunitárias de orientação leiga ou de fé religiosa diferente do cristianismo aconteciam no início da EC. Essa delimitação se deve ao formato de artigo do presente texto, que limita o número de páginas a ser desenvolvido, e, o que é mais importante frisar, por não ser um texto historiográfico nem tampouco sobre a eclesiologia da Igreja. Não obs-

---

Por sua vez, “os textos atuais de antropologia observam em geral que, nas sociedades igualitárias, os direitos aos recursos eram comuns; a propriedade limitava-se a objetos estritamente pessoais; o *status* porventura existente não era herdado, mas correspondia diretamente à sabedoria, à capacidade e à generosidade comprovadas; os dirigentes eram apenas ‘primeiros entre iguais’ num processo de tomada de decisões essencialmente coletivo” (Bottomore 1983, 74).

tante, “a Igreja cristã primitiva tornou-se norma e fundamento para as Igrejas cristãs, de todos os tempos” (Machado 2012, 16) e “é impossível começar a falar em Igrejas cristãs primitivas sem citar a Igreja de Jerusalém [Palestina], pois foi nela que se originou o cristianismo” (Machado 2012, 18).

Nossa opção por descrever processos decisórios comunitários pré-capitalistas, como o caso das comunidades cristãs primitivas, tem a ver com o que diz Tom Bottomore no verbete comunismo primitivo, no *Dicionário do pensamento marxista* (1988) por ele organizado, de que há “uma suposição errônea de que todos os povos primitivos eram comunistas” (Bottomore 1988, 74). Desse modo, acompanhamos o mesmo Tom Bottomore quando diz:

Os textos atuais de antropologia observam em geral que, nas sociedades igualitárias, os direitos aos recursos eram comuns; a propriedade limitava-se a objetos estritamente pessoais; o *status* porventura existente não era herdado, mas correspondia diretamente à sabedoria, à capacidade e à generosidade comprovadas; os dirigentes eram apenas ‘primeiros entre iguais’ num processo de tomada de decisões essencialmente coletivo. (Bottomore 1988, 74)

Partindo dos trabalhos do antropólogo norte-americano Lewis H. Morgan sobre a sociedade gentílica da pré-história, Engels [Friedrich] vai estudar, com grande interesse, e mesmo entusiasmo, esta forma primitiva de sociedade sem classes, sem propriedade privada e sem Estado. Uma passagem de *Origem da família* ilustra bem essa simpatia:

Que maravilha era a constituição gentílica! Sem soldados, sem gendarmes ou policiais, sem aristocratas, Reis, regentes, juizes, sem prisões (...) todos iguais e livres – inclusive as mulheres. (...) A civilização é uma degradação, uma queda, em relação a simples grandeza moral da antiga sociedade gentílica”. (...) Esta é a análise engelsiana do comunismo primitivo – outro termo para designar o que os antropólogos chamavam de “sociedade gentílica” (de “*gens*”, comunidade tribal, clânica ou familiar). (Löwy 2020)

A comunidade cristã primitiva tem origem no judaísmo, e, no dizer de Hans Küng:

Não são necessários longos desenvolvimentos para compreender que a primeira geração dos que acreditavam no Nazareno, em que viam o Messias, permaneceu totalmente inte-

*grada no judaísmo* – tal como o próprio Jesus, a sua família e os seus primeiros discípulos, homens e mulheres. (Küng 2012, 83. Itálico do autor)

Desse modo, eram comunidades de orientação judaico-cristã na medida em que as primeiras comunidades de cristãos orientavam as suas prédicas na crença de um Deus único, aderentes à Sagrada Escritura e à Torá, “frequentava(m) o Templo, oferecia(m) os mesmos sacrifícios e utilizava(m) nas suas orações os mesmos salmos e hinos” (Küng 2012, 84).

Objetivando atender ao presente texto que tenta verificar até que ponto práticas societárias pré-capitalistas se aproximam, avizinham-se, do conceito de gestão pretendido – a gestão social, a comunidade primitiva de orientação cristã, sob o paradigma judeu-cristão, poderia ser qualificada de “*democrática, no melhor sentido da palavra (...): uma comunidade erigida na liberdade, na igualdade e na fraternidade*” (Küng 2012, 91 – itálico do autor). “A comunhão dos bens, a oração, a fração do pão e o ensinamento dos apóstolos caracterizavam a vida da comunidade cristã primitiva” (Machado 2012, 16). Enfatizaremos o que nos aponta Henrique Mendonça Machado por meio dos Atos dos Apóstolos descrito no Novo Testamento:

2.42 E perseveravam na doutrina dos apóstolos e na comunhão, no partir do pão e nas orações [...] 2.44 Todos os que creram estavam juntos e tinham tudo em comum. 2.45 Vendiam as suas propriedades e bens, distribuindo o produto entre todos, à medida que alguém tinha necessidade. 2.46 Diariamente perseveravam unânimes no templo, partiam o pão de casa em casa, e tomavam as suas refeições com alegria e singeleza de coração, [...] 4.32 Da multidão dos que creram era um coração e a alma. Ninguém considerava exclusivamente sua nem uma das cousas que possuía; tudo, porém, lhes era comum. [...] 4.34 Pois nenhum necessitado havia entre eles, porquanto os que possuíam terras ou casas, vendendo-as, traziam os valores correspondentes, 4.35 e depositavam aos pés dos apóstolos; então se distribuía a qualquer um à medida que alguém tinha necessidade. (Bíblia Sagrada 1969, 144-146)<sup>2</sup>

E um fato que deve ser salientado a partir dessas observações de Hans Küng, tão debatido nos dias de hoje, é a questão de gênero. Naquelas comu-

---

2. Estudo mais completo sobre a organização socioeconômica das comunidades cristãs primitivas, poderá ser encontrado em: Craig Blomberg, *Las posesiones materiales em el cristianismo primitivo*.

nidades as mulheres desempenhavam um papel nada inferior, pelo que se possa imaginar. “Tendo em conta o estado atual das pesquisas, já não subsiste a mínima dúvida de que não só no círculo dos discípulos de Jesus, mas na comunidade primitiva como tal, algumas mulheres desempenharam um papel nitidamente importante nessas comunidades” (Küng 2012, 91). Apesar dessa qualificação de que eram democráticas as comunidades primitivas de orientação cristã, e

embora todos os membros da Igreja<sup>3</sup> primitiva tenham sido fundamentalmente iguais, beneficiando-se no essencial dos mesmos direitos e submetendo-se às mesmas obrigações, *não se tratava de um igualitarismo indiferenciado*, de um enfileiramento e de uma homogeneização que teriam nivelado a diversidade dos dons e dos serviços. Pelo contrário, a comunidade primitiva de Jerusalém, que possuía, segundo Lucas, ‘um só coração e uma só alma’, dava lugar a personalidades contrastadas, a posições diversas, a funções diferenciadas. (Küng 2012, 92. Itálico do autor)

Possivelmente, essas funções diferenciadas aproximam-se do que foi acima apontado por Tom Bottomore de que o *status* porventura existente não era herdado, mas correspondia diretamente à sabedoria, à capacidade e à generosidade comprovadas. Daí, por exemplo, a existência dos apóstolos, que “eram considerados como tais as testemunhas e mensageiros originários, os que, na qualidade de primeiras testemunhas anunciadoras da mensagem de Cristo, fundavam e dirigiam comunidades” (Küng 2012, 93), assim como “os presbíteros [...] constituíam o corpo das autoridades eclesiásticas locais (Machado 2012, 19). Por sua vez, o significado de santo “[s]eria realmente o último termo que se teria pensado em usar, no começo dos tempos cristãos, para designar os serviços na Igreja; estes deviam justamente evitar todo o estilo autoritário e toda a pretensão de poder” (Küng 2012, 93-94). Henrique Mendonça Machado *apud* Leonardo Boff (Boff 1994, 81) comenta que, “em Jerusalém, desenvolveu-se uma eclesiologia sinagoga, com a autoridade centralizada em um conselho de presbíteros” (Machado 2012, 19).

Contemporaneamente, o ser primitivo é aquela pessoa que não evoluiu, atrasada, alguém que não aperfeiçoou os conhecimentos, relacionando-o aos

---

3. Igreja, “[a] comunidade dos que acreditam em Cristo [...] a casa ou a comunidade do Senhor” (Küng 2012, 90).

*equus asinus* – os asnos. No entanto, aqui a expressão comunidade cristã primitiva tem o significado de uma realidade histórica não imaginária, pois aconteceu naquele momento da história em que o ser humano vivia comunitariamente em relação ao trabalho e dos resultados daí provenientes. Portanto, viver comunitariamente, um ideário social, a despeito da especificidade religiosa cristã, nas suas origens, era viver de modo comunal no qual o agir era em comum e os bens a todos ou a quase todos pertenciam.

2. *Ayllus*. A primeira de nossas visões românticas pré-capitalistas será exemplificada por meio das práticas das sociedades andinas pré-colonização espanhola por meio dos *ayllus* e *minka's* exercitados pelos povos de origem quéchua e aimará. Porém, uma observação preliminar se faz necessária: à diferença das outras resenhas a seguir, relataremos o significado de *ayllus* e *minka's* como conceitos abstratos, genéricos, sem particularidades territoriais, pois ambos abrangeriam práticas não só históricas como ainda em uso pelos povos andinos que vivem sobre uma cadeia de montanhas que se estende da Argentina à Venezuela, portanto, compreendendo sete países: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela. Não querendo dizer que em todos esses países e nos distintos povos que os compõem as expressões *ayllus* e *minka's* sejam comuns, outros vocábulos poderão dar significado àquelas ações sociais de orientação coletiva ou, simplesmente, práticas ancestrais que deixaram de existir substituídas por outras de orientação individualista.

[Estudos] sobre os *quechuas* e *aymaras* explicam que estas sociedades tinham como núcleo organizativo o *ayllu*, que entre outras coisas significa comunidade, linhagem, parentesco com um antepassado comum, real ou suposto. Os *ayllus*, em sua configuração original, eram unidades sociais segmentadas, cada uma em duas parcialidades, que representavam partes complementares como direita e esquerda ou acima e abaixo. As *markas* são unidades maiores que contém *ayllus*. (Ospina 2009, 108)<sup>4</sup>

4. “[Ayllu] em Aymara também era chamado de *hata*, que significa semente, e geralmente tem o significado de linhagem, de consanguinidade. O *ayllu* ancestral, como forma social de posse da terra, de organização da produção, de circulação de produtos, de ocorrência de técnicas de trabalho, era inicialmente uma unidade específica de parentesco definida por uma linhagem de um fundador comum as vezes mítico, que eram venerados em um lugar sagrado, *huaca*, sede das divindades que cultuam em torno do qual os mortos são enterrados para garantir, com a proteção divina, a continuidade das gerações” (Linares 2015, 273. Tradução livre). Acrescentando que os membros dos *ayllus* tinham acesso direto aos recursos comunitários e a usar o



De acordo com Alberto Acosta, os *ayllus* “são bastante mais democráticos que os processos da democracia representativa desenvolvidos a partir da institucionalidade estatal” (Acosta 2015, 171), sob a qual têm vivido alguns povos até a atualidade. Por sua vez, poderemos acentuar o dizer de Alberto Acosta por meio de Carlos Mariátegui, que o antecedeu nesse tipo de análise:

As comunidades repousam sobre a propriedade comum das terras em que vivem e cultivam e conservam, por meio de pactos e laços de consanguinidade que unem entre si as diversas famílias que formam o *ayllu*. [...]. Cada família possui um pedaço de terra, porém não pode vender porque não lhe pertence: é da comunidade. (Mariátegui 2010, 99)<sup>5</sup>

A prática da *minka's*, também na língua quéchua e aimará, significa atividade reciprocamente realizada cujo beneficiário paga com trabalho igual (Dicionário Quechua-Aymara s. f.). “Porém, não só na existência das comunidades se revela o espírito coletivista do indígena. O costume secular da ‘*minka*’ subsiste nos territórios do Peru, da Bolívia, do Equador e Chile” (Mariátegui 2010, 99).<sup>6</sup> Em 2017, visitando o Equador, presenciamos a prática da *minka* na província de Imbabura.

Devemos considerar também que nesse período pré-incaico (*Tahuantinsuyo*) de pré-colonização espanhola havia uma estrutura hierárquica étnica conhecida como *curacazgos*, *cacicazgos* ou *senhorios étnicos*. Entretanto, não significa dizer que este tipo de organização política guarda relação direta com os sistemas de sociedades centralizadas por meio do Estado como comumente nos parece. Na realidade, é um sistema no qual os senhorios

---

trabalho dos outros membros da comunidade na produção agrícola, por meio do barbecho, da semeadura e da colheita sem receber nenhum pagamento em troca. Se a tarefa era grande e envolvia várias famílias, elas se revezavam até o trabalho terminar (Línera 2015, 382). Salientamos que estes tipos de atividades coletivamente organizadas, antecederam a colonização espanhola.

5. José Carlos Mariátegui, o fundador do marxismo latino-americano, usa o termo comunismo inca, para descrever as comunidades indígenas (*ayllus*) na base da sociedade inca anterior à colonização hispânica. Para ele, estas tradições comunitárias indígenas [andinas] se mantêm até o século XX (Löwy 2020).
6. Para um bom entendimento da organização comunitária da produção, isto é, de uma gestão coletivamente compartilhada, merece atenção o livro supracitado de Álvaro García Línera *Forma valor y forma comunidad* (2015), no qual o autor descreve com precisão histórica e conceitual o fenômeno das formas socioeconômicas não capitalistas.

étnicos não exercitavam “seu domínio ilimitado sobre os demais” (Ayala Mora 1996, 26), tampouco administravam “um território demarcado com fronteiras fixas” (Ayala Mora 1996, 26). Era uma autoridade de origem hereditária suportada por “um *ethos* aristocrático, porém, ao mesmo tempo, carece de um aparato formal e legal” (Ayala Mora 1996, 26). Além dos senhores étnicos, pode-se dizer que no período pré-incaico existiam três níveis de autoridade em uma *llajta*, ou povoado: “o ‘cacique principal’, que residia no núcleo habitacional mais importante, porém não dominava os outros assentamentos menores; os chefes das *llajtacuna* individuais[...]e, finalmente, as autoridades existentes em cada *ayllu*, parcialidades ou grupos de parentesco que juntos conformavam uma *llajta*” (Ayala Mora 1996, 27).

3. *República Guarani*. É uma das experiências que, ao sul do Brasil e em limites fronteiriços com Argentina e Paraguai, constituiu uma das mais acentuadas formas de gestão coletiva ocorridas no continente desde a chegada dos colonizadores ibéricos. No entanto, falar do povo Guarani como de qualquer comunidade de indivíduos não é apenas descrever a organização do seu modo produtivo, que, no presente texto e no que diz respeito aos Guaranis, restringe-se a um período da ainda existente história desse povo.<sup>7</sup>

Apesar de sua permanência ainda que precária, nossa apreciação diz respeito à proposta de uma República autóctone que durou 150 anos (1610-1768) e contou, substantivamente, com a participação da Companhia de Jesus, ordem católica jesuíta que por meio de suas Missões fundou cidades-paróquias (os Povos), transformando o conjunto dessas cidades em um território que procurava combinar a Profecia do Reino de Deus com a Utopia de uma Terra Sem Males, “de cada um de acordo com suas possibilidades para cada um de acordo com as suas necessidades” (Lugon 2010, 10), praticando, de acordo com a língua Guarani, “o *Tupãbaê* (trabalho para Deus), eminentemente comunitário” (Lugon 2010, 10), em vez do “*Abãbaê* (trabalho para si)” (Lugon 2010, 10). “Em suma, a República Guarani realizava, em pequena escala, a fórmula do federalismo internacional do futuro: administração autônoma das

---

7. “Desde que o nome Guarani foi registrado pela primeira vez, em 1528 (...), as notícias históricas, as pesquisas etnográficas e as análises relativas aos Guaranis continuam inquietando muito pesquisadores. A bibliografia relativa a esse povo é simplesmente ampla —talvez seja o povo indígena das Américas com maior acervo bibliográfico” (Brighenti 2010, 13).

comunidades, liberdades locais asseguradas na base de um regime político e econômico unificado” (Lugon 2010, 66).

Essa forma unificada de economia comunitária pode ser enfatizada pelo escrito de José Roberto de Oliveira em seu livro *Pedido de perdão ao triunfo da humanidade*, quando ele diz que a “ordem econômica em vigor nos 30 Povos [das Missões] foi comunal, com a política interna totalmente democrática, citada por muitos escritores para demonstrar que o comunismo é executável quando realizado em modelo muito diferente daquele que o mundo conheceu posteriormente” (Oliveira 2009, 227). Também acrescenta que o sentido de organização cooperativista não teria começado na Europa, mas sim com as Missões, “[c]onforme a pesquisa do estudioso Rafael Carbonell de Masy, é chegada a hora de resgatar a origem da primeira cooperativa, surgida em 1627, na redução Jesuítica de Encarnación de Itapúa” (Oliveira 2009, 228).<sup>8</sup>

O objetivo das missões jesuítas por meio da Companhia de Jesus, além da propagação do catolicismo, era atender aos interesses coloniais da Espanha e de Portugal.<sup>9</sup> Daí que a criação dos *pueblos* ou reduções, significando reunir em determinado território os diferentes e dispersos povos do continente, não era novidade para muitas populações nativas, que à sua maneira já se organizavam em grandes aldeias. No entanto, o novo modelo estava acompanhado de novos mecanismos de controle e administração social, que eram estranhos ao cotidiano nativo. Fatores externos, que ao serem implantados e disseminados em um novo povoado indígena, alteravam profundamente o modo de ser e de viver das populações que aceitaram a nova condição de vida (Silva 2011).<sup>10</sup>

---

8. Embora nas referências bibliográficas de José Roberto de Oliveira não seja mencionada a publicação de Rafael Carbonell de Masy, acreditamos que De Masy divulgou as suas ideias em: Rafael Carbonell de Masy, *Estrategias de desarrollo rural en los pueblos guaraníes* (Barcelona: Antoni Bosch, 1992), 119-120.

9. Durante 60 anos, de 1580 a 1640, ambos países conformaram a União Ibérica, liderada pela Coroa espanhola.

10. “Na opinião de João Pacheco de Oliveira (...), fixar os indígenas em pueblos permanentes era uma forma de territorializá-los. Para este autor, a territorialização pode ser definida como um processo de reorganização social que traz consigo algumas implicações, tais como: a ‘criação de uma nova unidade sociocultural mediante o estabelecimento de uma identidade étnica diferenciadora’; a ‘constituição de mecanismos políticos especializados’; a ‘redefinição do controle social sobre os recursos ambientais’ e a ‘reelaboração da cultura e da relação com o passado’. Para o autor, o ‘processo de territorialização é, justamente, o movimento pelo qual

Mas as relações entre os guaranis e jesuítas não eram livres de contradições. Não só quanto aos aspectos inerentes à gestão das missões, outras questões próprias a esse relacionamento podem ser objeto de apreciação.<sup>11</sup> No entanto, aqui, nossa preocupação apenas observa o tema “gestão das missões” no qual as discrepâncias podem ser percebidas, como exemplifica Lugon:

A análise dos trágicos acontecimentos históricos nos leva a pensar que os missionários, como pais de família absorvidos por preocupações diversas, não descobriram mais cedo que os índios aspiravam uma emancipação mais completa. [...] os simples cidadãos guaranis, durante as assembleias políticas, bem como os conselheiros, nas sessões semanais do *cabildo*, davam provas de grande maturidade. [...] no entanto, os superiores jesuítas os mantiveram na administração apenas local das comunidades, reservando-se o monopólio da direção-geral das reduções. (Lugon 2010, 186)

Dada a posição de hierarquia entre os jesuítas e os guaranis como acima observado por Clovis Lugon, uma vez que existia o controle da direção-geral das reduções por parte dos missionários, não cabe dúvida de que a cordialidade não era o histórico nas relações sociais entre guaranis e jesuítas. Nesse relacionamento não “houve só facilidade, senão reações por parte dos guaranis e com frequência agressivas, e algumas vezes tão violentas que chegaram a ocasionar a morte de vários missionários” (Oliveira 2009, 50).

Apesar dessas contradições, na interpretação de Clovis Lugon a “República Guarani [teria desenvolvido] um sistema de comunidade intermediário entre o comunismo primitivo e o comunismo evoluído [...] além do capitalismo” (Lugon 2010, 230). A extinção da experiência foi implementada por tropas espanholas e portuguesas culminando com a assinatura em 27 de março de 1767, por Carlos III, rei da Espanha, da expulsão dos jesuítas da Companhia de Jesus.

---

um objeto político-administrativo’ seria chamado na América espanhola de ‘redução’” (Silva 2011, 76). A referência de Silva *apud* Oliveira encontra-se em Oliveira *Uma etnologia dos “Índios Misturados”?* *Situação colonial, territorialização e fluxos culturais*.

11. Uma das apreciações críticas que podemos citar é descrita no artigo “República Guarani no espelho”, escrito em 2019 pela prof<sup>ª</sup>. Rossana Britto da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Embora o artigo tenha como objeto de análise o documentário de Sylvio Back intitulado *República Guarani*, de 1981, a análise de Rossana Brito é digna de apreço.

Vale reproduzir, a fim de complementar, o artigo de Francisco José da Silveira Lobo Neto, “A ‘República dos Guaranis’ e os sete povos das Missões dos Jesuítas” (2018):

A República Guarani sobreviveu, por pouco mais de século e meio, equilibrando sua autonomia entre duas metrópoles monárquicas [Espanha e Portugal]. O segredo desta sobrevivência foi a estratégia jesuíta de criar conselhos eleitos ou “Cabildos”, já mencionados pelo Padre Mastrilli em 1626 e 1627. Lugon (1977, p. 89) nos diz que “toda administração prática se encontrava em suas [dos guaranis] mãos”. Os índios cuidavam da ordem em sua “redução” e tinham a iniciativa de tomar as providências necessárias e úteis ao bem comum. “Organizavam e dirigiam os trabalhos. Administravam os armazéns. Rendiam justiça.” As eleições ocorriam “nos últimos dias de dezembro ou no primeiro dia do ano” (ibidem). Um dos Missionários exercia o cargo de Superior-Geral e visitava as “reduções” e escrevia as diretrizes para manter “la uniformidad en todo, en todas las reducciones. (Regulamento de 1637, n.º 5, apud Lugon, 91)<sup>12</sup>

A despeito das controvérsias em torno da República Guarani reproduziremos, ainda que de forma extensa, o último parágrafo do livro de José Roberto de Oliveira, *Pedido de Perdão ao triunfo da humanidade* para fazer jus a um povo, o Guarani, que, desde a chegada dos colonizadores ibéricos no Abya Yala até a atualidade, tem sido objeto de uso, abuso e de perseguição:

Há muitos pedidos de perdão esperando para serem pronunciados. Precisam romper o silêncio os herdeiros daqueles que ajudaram a matar a melhor experiência missional cristã já realizada na humanidade. Perdão pelos 300.000 escravos levados para as lavouras de São Paulo. Perdão pelos outros tantos mortos nas ações bandeirantes. Perdão pelos maquinadores portugueses, espanhóis, ingleses e franceses do triste Tratado de Madri. Perdão pelas ações dos exércitos de Portugal e Espanha. Recheados de colonos espanhóis e portugueses. Perdão por espalharem o povo na imensidão da pampa durante a formação da República do Uruguai. Perdão por todos aqueles que não respeitaram a cultura e o povo Guarani nos dias de ontem e de hoje. (Oliveira 2009, 230)

---

12. A referência utilizada por Francisco José da Silveira Lobo Neto é Clovis Lugon, *A República “Comunista” Cristã dos Guaranis: 1610-1768*, 3.<sup>a</sup> ed. (Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977). A referência que utilizamos do mesmo Clóvis Lugon é *A República Guarani* (São Paulo: Expressão Popular, 2010).

4. *Quilombo dos Palmares*. Diferentemente da República Guarani, foi uma experiência praticada por escravos, de maioria africana, fugitivos do escravismo promovido pelos portugueses e holandeses.<sup>13</sup> O Quilombo dos Palmares ocorreu durante o setecentismo na região fronteira entre os estados de Alagoas e Pernambuco. “Estendia-se das vizinhanças do Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, até a zona norte do curso inferior do [rio] São Francisco, em Alagoas. O nome Palmares provinha da extraordinária abundância da palmeira pindoba (*Palmares Attalea Pindoba*)” (Carneiro 2011, 19).<sup>14</sup>

Palmares foi o mais importante quilombo do Brasil. Surgiu na capitania de Pernambuco nas últimas décadas do século XVI, sendo que a primeira referência aparece em 1597. Ali os mocambos cresceram enormemente, e em meados do século XVII a sua população já alcançava milhares de pessoas distribuídas em vários mocambos ao longo daquelas serras. Estes eram denominados a partir dos nomes de seus chefes e comandantes. Entre os principais estavam os mocambos de Andalaquituche, Aqualtune, Dambraganga, Osenga, Quiloange, Quissama, Subupira e Acotirene. O centro político, e onde morava o rei [Ganga Zumba], era chamado de Mocambo Macaco, e depois foi transferido para o Mocambo Cucaú.<sup>15</sup> (Schwarcz e Gomes 2018, 369)

- 
13. “As sociedades escravistas conheceram diversas formas de resistência, destacando-se as fugas individuais e as comunidades de fugitivos. [Comunidades] que receberam diferentes nomes, como *cumbes* na Venezuela e *palenques* na Colômbia. Na Jamaica, no restante do Caribe inglês e no Sul dos EUA, foram chamados de *marrons*. Na Guiana Holandesa e depois Suriname, ficaram conhecidos como *bush negroes*. Em Santo Domingo (Haiti) e outras partes do Caribe francês, o termo era *marronage*; já em Cuba e Porto Rico, *cimarronaje*. No Brasil, receberam inicialmente o nome de ‘mocambos’, para depois serem denominados ‘quilombos’” (Schwarcz e Gomes 2018, 367).
  14. Segundo Edison Carneiro (2011), o Quilombo dos Palmares era composto de diversos mocambos, “pequenos ajuntamentos de casas primitivas, cobertas de folhas de palmeiras [e] protegidos por duas ordens de paliçadas” (Carneiro 2011, 30). São os seguintes os nomes dos mocambos então existentes: Zumbi, Acotirene, Tabocas (dois com o mesmo nome), Dambraganga, Subupira, Macaco, Osenga, Amaro, Andalaquituche, Aqualtune. Ainda de acordo com Carneiro, outros mocambos surgiram durante a guerra de resistência: Gongoro, Cucaú, Pedro Capacaça, Guiloange, Una, Catingas e Engana-Colomim (a ordem dos nomes dos mocambos aqui identificados é a que aparece em Carneiro 2011, 30-31).
  15. Em 1678 foi levado a Ganga Zumba um tratado de paz pelas autoridades de Pernambuco que “não prosperou, e Ganga Zumba com parte dos *palmaristas* se mudaram para o mocambo Cucaú. No entanto, houve uma divisão entre as principais lideranças, já que muitos se negavam a ir viver no Cucaú. Ganga Zumba acabaria assassinado, e o novo líder, Zumbi, recusou o acordo de paz das autoridades coloniais de Pernambuco” (Schwarcz e Gomes 2018, 370).

O que chamou atenção para o presente texto foi a capacidade de sobrevivência ao longo de quase um século, fato que permite inferir que o seu sistema organizacional de subsistência, segundo um contexto de escravos fugitivos e da época de sua implementação, favorece ilações quanto a sua capacidade gerencial de sustentabilidade econômica e social. Mesmo que consideremos que o processo decisório era um sistema oligárquico, na medida em que existia um rei, a organização se dava em bases comunitárias, uma vez que os resultados das colheitas alimentavam o conjunto da população. Parece ser que a oligarquia era, por um lado, reprodução das experiências trazidas do continente africano;<sup>16</sup> e, por outro, a necessidade de sobreviver às constantes incursões dos colonizadores portugueses e holandeses, fato que obrigava os palmarinos a desenvolver estratégias de defesa por meio de um pequeno grupo de pessoas, os oligarcas, que era “formalizado” por meio da Casa do Conselho, localizada no mocambo de Macaco, espécie de capital do Quilombo, e era composto pelos chefes de cada mocambo e com a decisão final, dependendo da situação, do rei Ganga Zumba.<sup>17</sup> De acordo com Flávio Gomes, “o marco histórico para a destruição de *Palmares* (basicamente o assassinato de seu principal líder, Zumbi) é o ano de 1595” (Gomes 2010, II).

À semelhança da República Guarani, a história de Palmares também tem as suas controvérsias. Silvia Hunold Lara no texto *Com fé, lei e rei: um sobado africano em Pernambuco no século XVII*<sup>18</sup> comenta que “[n]em sempre tal movimento redundou numa avaliação positiva da história do quilombo” (Gomes 2010, 101). A autora chega a dizer que escritores como Nina Rodrigues tinham um sentimento desfavorável ao que ele denominava de “barbárie africana” (Rodríguez 1905 em Gomes 2010, 101) acrescentando “que a destruição de Palmares teria aberto caminho para a ‘civilização do futuro povo brasileiro’” (Gomes 2010, 101). No entanto, ainda de acordo

---

16. “[A]ssim como os reinos de sobados na África Central, possuía um rei, venerado e reconhecido por todos como senhor; tinha ‘ministros de Justiça, assim como de guerra’” (Gomes 2010, 107).

17. “Os chefes palmarinos, em todas as ocasiões importantes, reuniam-se em conselho —um costume em vigor entre as aldeias bantos— e, segundo o testemunho dos holandeses, tinham uma ‘grande’ casa para as suas reuniões. O presidente do Conselho era o Gana-Zona, irmão do rei e chefe do mocambo de Subupira, a ‘segunda cidade’ do quilombo” (Carneiro 2011, XLV).

18. Texto que faz parte do livro organizado por Flávio Gomes, *Mocambos de Palmares: histórias e fontes* (2010).

com Silvia Hunold Lara, autores como Arthur Ramos têm outra perspectiva da experiência palmarista:

Palmares era um “verdadeiro estado negro no Brasil, em pleno século XVII”, e constituía um “exemplo de organização política e econômica” que podia ser qualificada de “perfeita”, e na qual se “evidencia[v]am as capacidades de liderança, de *administração*, de tática militar, de *espírito associativo*, de organização econômica, de constituição legislativa... do negro brasileiro”. (Gomes 2010, 101). (Itálico do autor).

5. *Obshchinas*. Saindo do continente Abya Yala,<sup>19</sup> indo ao continente europeu, Europa Oriental e Ocidental, poderíamos resenhar dois exemplos prévios ao século XX, como foram as *obshchinas*, comunas, na Rússia tsarista,<sup>20</sup> e a emblemática, porém de curta duração, *Comuna de Paris*. Apesar das várias tentativas pré-capitalistas ocorridas não só no continente europeu como também em outras regiões da Terra cercada por oceanos, a experiência russa no século XIX com as comunas de trabalhadores rurais, *obshchinas*, tem sido uma das principais referências mencionadas quando se discute exercícios de organização coletiva na produção agrária. De imediato cabe diferenciar o significado de *obshchina* daquele de *mir*, uma vez que ambos os conceitos são confundidos. *Mir* significava uma comunidade de camponeses, ou a principal instituição dentro da comunidade, na qual se reuniam as pes-

- 
19. A expressão *Abya Yala* é uma tentativa de institucionalizar o nome de um continente que é comumente denominado de América Latina, assim como América Luso-Hispânica, Hispano-América e Ibero-América pelos colonizadores iberos. Segundo Josef Estermann, a expressão América Latina é duplamente eurocêntrica e colonial na medida em que dá a impressão de que a identidade do continente é latino-romana em função de o castelhano e o português serem de origem românica, e América graças ao navegante Américo Vespúcio. Por sua vez *Abya Yala* tem origem no povo Kuna, que habita o Panamá. *Abya Yala* significa *terra em plena madureza*, ou *terra fértil*. “Desde 1992, quinto centenário da Conquista, os indígenas preferem usar [a expressão *Abya Yala*], que foi sugerido pelo aimará boliviano, Takir Mamani (Constantino Lima) já em 1977, depois de sua visita aos Kunas no Panamá” (Estermann 2015, 16). Devemos acrescentar o que nos diz Enrique Dussel quanto ao fato de que a massa continental denominada América Latina possuía diferentes nomes, antes da chegada dos colonizadores ibéricos, “segundo os povos que a habitavam: o *Cemanáhuac* dos astecas, o *Abya Yala* dos kunas do Panamá, o *Tahuantisuyo* dos incas... diversos nomes autóctones para um continente já humanizado em sua totalidade quando Colombo chegou” (Dussel 1993, 99).
20. Aqui, à semelhança das resenhas dos *ayllus*, faremos um relato partindo de um conceito (*obshchinas*) que generaliza a prática pré-capitalista naquele país da Europa Oriental, Rússia, sem especificar no seu território a área de exemplificação.



soas mais velhas para desencadear o processo de tomada de decisão coletiva. “O *mir* tinha poderes judiciais, fiscais e policiais em seus territórios; constituía uma espécie de autogoverno nos municípios agrários” (Espín 2011, 65). Por sua vez, “a *obshchina* era uma porção de terra de propriedade coletiva, dividida periodicamente e trabalhada individualmente por cada família. A *obshchina* era dirigida administrativa e politicamente por um *mir* superior” (Espín 2011, 65).<sup>21</sup> “Daí que o processo de tomada de decisão ocorria por meio de assembleias ou conselhos sob a característica da propriedade da terra ser comum, implementando-se, assim, o autogoverno”.<sup>22</sup>

As experiências das *obshchinas* em território russo no oitocentismo, como apontado anteriormente, foram objeto de vários aportes teóricos a ponto de serem consideradas como uma referência ao futuro de uma sociedade democrática, igualitária, contrária ao autoritarismo vigente naquela época, o *tzarismo*.<sup>23</sup> E um desses aportes diz respeito ao debate epistolar entre a populista<sup>24</sup> russa Vera Zaslitch e Karl Marx.

21. “Antiga comunidade de camponeses russos na qual a terra era de propriedade inalienável da *obshchina*, ou comuna, e periodicamente redistribuída em lotes às famílias pertencentes à comuna, em geral de acordo com o número de adultos do sexo masculino existentes em cada família” (Bottomore 1983, 71).
22. A propósito das *obshchinas*, Friedrich Engels faz o seguinte comentário: “o poder supremo pertence ao conselho de família, à assembleia de todos os adultos da comunidade, decide sobre as compras e vendas mais importantes, sobretudo as de terras etc. (...) Não faz mais de dez anos que se comprovou, na Rússia, a existência de grandes comunidades familiares desse gênero; e hoje todo o mundo reconhece que elas têm, nos costumes populares russos, raízes tão profundas quanto a *obshchina* ou comunidade rural” (Engels 1979, 63).
23. “A ideia de que a comuna russa poderia ser a instituição embrionária de uma sociedade igualitária descentralizada foi primeiro difundida por Alexander Herzen e, subsequentemente, por todos os teóricos do populismo revolucionário na Rússia, que viam como o veículo pelo qual a devastação econômica e moral trazida pelo capitalismo poderia ser evitada, e realizado o destino excepcional da Rússia de mostrar ao mundo a maneira pela qual o socialismo poderia ser realizado” (Bottomore 1983, 71).
24. “Os populistas (*narodniki*) afirmam que a tradicional comuna rural (*obshchina*) permitirá chegar ao socialismo sem passar pelo capitalismo. Para os teóricos populistas, o capitalismo é um fenômeno alheio ou estranho na Rússia ou um desvio do curso normal de sua economia e contra ele pode e deve-se lutar para poupar os camponeses russos dos horrores da espoliação, manifestados no processo de transição ao capitalismo no Ocidente” (Vásquez 2011, 180). “A comuna, acreditavam eles [populistas], havia preservado a solidariedade natural e os instintos socialistas dos camponeses russos. A federação das comunas livres substituiria o Estado autoritário e lançaria as bases da fusão das instituições russas ancestrais com o pensamento socialista ocidental contemporâneo” (Bottomore 1983, 71).

Em 1881, Vera Zaslitch [...], pediu a Karl que esclarecesse sua posição sobre a comuna aldeã russa. Depois da emancipação dos servos em 1861, perguntou ela, a comuna desaperceceria inevitavelmente à medida que o capitalismo russo se desenvolve? Ou será que, antes de o desenvolvimento capitalista tornar-se inexorável, a comuna poderá vir a ser “o ponto de partida direto” ou “o elemento de regeneração na sociedade russa”? (...) Num dos rascunhos da carta para Vera Zaslitch em 1881 [de acordo com Musto (2018) foram três os rascunhos escritos por Marx para enviar a resposta], Karl declarou que “para salvar a comuna russa, uma revolução russa é necessária”, e ainda argumentou que “se a revolução vier no momento oportuno, se ela concentrar suas forças de maneira a dar carta branca à comuna rural, esta última logo se desenvolverá como elemento de regeneração na sociedade russa e elemento de superioridade em relação aos países escravizados pelo sistema capitalista”. (Jones 2017, 613-614)

Ou seja, Vera Zaslitch defendia a tese de que a Rússia, por meio da sua experiência com os *mires* e *obshchinas*, comunas agrícolas, portanto uma experiência de prática camponesa, não teria necessariamente que viver a industrialização, a experiência de prática de trabalho urbano, para alcançar o *status* de uma sociedade na qual os meios de produção e a produção seriam socializados. “Em seus escritos políticos, Marx sempre observou que, no cenário europeu, a Rússia representava um dos principais obstáculos à emancipação da classe trabalhadora” (Musto 2018, 59). Anterior à troca de cartas com Vera Zaslitch, Marx considerava que na Rússia “o atraso das condições sociais, a lentidão do desenvolvimento econômico [industrial] do país, o despótico regime tsarista e a política externa conservadora haviam contribuído para fazer daquele imenso império o posto avançado da contrarrevolução” (Musto 2018, 59). Porém, em “1881, coincidindo pelo seu crescente interesse pelas formas arcaicas [pré-capitalistas] de organização comunitária, que o havia levado a estudar os antropólogos contemporâneos” (Musto 2018, 60), estudos antropológicos esses que ultrapassavam a Europa, Marx recebe a carta de Vera Zaslitch com a qual reforça a sua nova maneira de pensar a questão levantada por Zaslitch e outros intelectuais populistas:

A questão da comuna camponesa levou Marx a uma importante clarificação de sua concepção da necessidade histórica. Não havia, sustentava ele em 1877, nenhuma abstratamente necessária ou inelutável progressão da propriedade comunal primitiva para a propriedade privada (capitalista), e desta para o socialismo, que fosse aplicável a todas as sociedades. (...) E deixou claro que não havia pretendido, em *O capital*, construir “uma teoria histórico-filosófica geral cuja suprema virtude estivesse em ser supra histórica”. (Bottomore 1983, 71)

Terminaremos esta resenha transcrevendo Marcelo Musto (2018), quando diz em *O velho Marx: uma biografia de seus últimos anos [1881-1883]* que “Marx chegou à conclusão de que a alternativa vislumbrada pelos populistas russos era realizável e afirmou que:

falando em termos teóricos, a “comuna rural” russa pode, portanto, conservar-se, desenvolvendo sua base, a propriedade comum da terra, e eliminando o princípio da propriedade privada, igualmente implicado nela; ela pode tornar-se um ponto de partida direto do sistema econômico para o qual tende a sociedade moderna; ela pode trocar de pele sem precisar se suicidar; ela pode se apropriar dos frutos com que a produção capitalista enriqueceu a humanidade sem passar pelo regime capitalista. (Musto 2018, 78)

6. *Comuna de Paris*. Como o nosso último referente foi Karl Marx, vale aqui concluir nossas resenhas relatando um pouco da experiência da Comuna de Paris.<sup>25</sup> Marx escreveu a seguinte frase a respeito dessa experiência: “A Paris dos trabalhadores, com sua Comuna, será eternamente celebrada como

---

25. O precedente histórico da expressão comuna foi “a ‘Comuna revolucionária’ que tomara o poder em agosto de 1792, quando a França havia sido sitiada por Estados estrangeiros. Agora, a exigências de soberania popular e de um governo parisiense autônomo emergiam como parte da definição do que a ‘Comuna’ desejada deveria ser, mesmo enquanto tropas prussianas ameaçavam a capital. (...) Na tradição da Revolução Francesa [1789], e mais recentemente do movimento de reuniões públicas iniciado em 1868, os republicanos acreditavam que a organização popular por si só permitiria a defesa de Paris contra as tropas inimigas que cercavam a cidade” (Merriman 2015, 43). Ainda utilizando Merriman como referência (Merriman 2015, 73): “O termo ‘comuna’ tinha vários significados nessa época. O Manifesto do Comitê dos Vinte Arrondissements [distritos de Paris], divulgado vários dias depois dos acontecimentos de 18 de março, apresentava sua definição de ‘Comuna [...] [como sendo] a base de todos os estados políticos, assim como a família é o embrião das sociedades. [A Comuna] deve ser autônoma [...] [com] sua completa soberania, assim como o indivíduo no meio da cidade’. Com o objetivo de desenvolvimento econômico e garantia de segurança, Paris deveria ‘federar-se com todas as outras comunas ou associações de comunas para formar a nação. [...] É essa a ideia [...] que acabou de triunfar em 18 de março de 1871’”.

É bom lembrar que a expressão comuna entre meados dos anos 1960 e 1980, pelo menos no Brasil, tinha um significado diferente daquele aqui desenhado. Chamar o outro de comuna naquele período tinha conotação política, era ser uma pessoa de esquerda, denominação que para o bem ou para o mal, em geral para o mal, poderia complicar a vida do indivíduo. Por exemplo, caracterizar alguém de comuna seria identificá-lo com absurdos, com estupidezes, vale a acentuação, que raiavam a ignorância a ponto de relacionar os comunistas a ações antropofágicas. Porém, contemporaneamente, não garantimos que tal expressão tenha deixado de ser usada de forma pejorativa como então.

a gloriosa precursora de uma nova sociedade” (Marx 2011, 79).<sup>26</sup> Apesar de ter sido curta a experiência, cerca de três meses, daquilo que também ficou conhecido como República Social ou República Democrática e Social,<sup>27</sup> não cabe dúvida de que este é um exemplo de uma população cidadina que de 18 de março a 29 de maio de 1871 foi cercada por uma força militar superior em número a sua capacidade e potencial de sobrevivência, mas que o seu curto período de existência deixou as gêneses da possibilidade de uma sociedade auto-organizada. Essa auto-organização procurou ser institucionalizada por meio de um conselho municipal, a Comuna de Paris, eleito pelos cidadãos da cidade. Conselho que desenvolvia as suas atividades desde o Hôtel de Ville (sede do Poder Executivo da cidade de Paris).<sup>28</sup> A Comuna tinha como elemento de segurança interna e externa a Guarda Nacional, composta por todos aqueles cidadãos, *communards*, que podiam carregar uma arma, na medida em que, desde a sua implantação, foi extinto o exército permanente.

A comuna era formada por conselheiros municipais, escolhidos por sufrágio universal nos diversos distritos da cidade, responsáveis e com mandatos revogáveis a qualquer momento. [...] A Comuna devia ser não um corpo parlamentar, mas um órgão de trabalho, Executivo e Legislativo ao mesmo tempo. [...] Dos membros da Comuna até os postos inferiores, o serviço público tinha de ser remunerado com *salários de operários* (itálicos do autor). [...] Tal como os demais servidores públicos, os magistrados e juizes deviam ser eletivos, responsáveis e demissíveis. (Marx 2011, 56-57)

- 
26. No entanto, essa tentativa que prenunciaria uma nova sociedade foram, para “Marx (...) ‘medidas tomadas pela Comuna, notáveis pela sua sagacidade e moderação, só podiam ser compatíveis com a situação de cidade sitiada’ (...). Como reiterou mais tarde, (...), a Comuna de Paris foi apenas ‘o levante de uma cidade, em condições excepcionais, e sua maioria não era, nem poderia ser socialista’. Não obstante, se a comuna não foi uma revolução socialista, ainda assim Marx ressaltou que sua ‘grande medida social (...) foi sua própria existência’. [Porém, longe] de ser vista como um modelo dogmático, ou como uma fórmula para governos revolucionários do futuro” (Bottomore 1983, 70).
27. No livro *A guerra civil na França* escrito por Karl Marx (2011), há um apêndice com um escrito de Friedrich Engels com o título *Introdução à guerra civil na França, de Karl Marx (1891)*, no qual Engels faz o seguinte comentário a respeito do significado de República Social: “O que se deveria entender por essa República Social era algo que ninguém sabia ao certo, nem mesmo os trabalhadores” (Marx 2011, 189).
28. “Em 28 de março [1871], a vitoriosa nova autoridade da capital francesa proclamou oficialmente a Comuna de Paris no Hôtel de Ville [Prefeitura Municipal de Paris]” (Merriman 2015, 76).

Com o fechamento de fábricas e outros empreendimentos privados pela fuga de seus proprietários, o Conselho da Comuna decidiu entregar “às organizações operárias, sob reserva de domínio, de todas as oficinas e fábricas fechadas, não importando se os respectivos capitalistas fugiram ou preferiram interromper o trabalho” (Marx 2011, 64). O processo organizacional e gerencial dessas propriedades que passaram a ser controladas pelos trabalhadores ocorreu por meio da criação de cooperativas, o que exemplificaria a possibilidade da autogestão<sup>29</sup> como método gerencial coletivo. O salário de professores e professoras foram aumentados e iguados. Creches foram construídas próximas às grandes indústrias. As manifestações artísticas passaram a ser democratizadas. A descentralização como consigna, processos de controle social<sup>30</sup> foram implementados, isto é, a participação cidadã se fez presente na medida em que

[a] ideia era de que os servidores públicos ouviriam os cidadãos, que por sua vez estariam ativamente envolvidos em seu governo; um cartaz no segundo *arrondissement* [distrito] pedia “a permanente intervenção dos cidadãos nos assuntos comuns por meio da livre defesa de seus interesses”. Os administradores da Comuna eram considerados responsáveis pelas pessoas comuns, assim como seus representantes e delegados. (Merriman 2015, 108)

Contudo, não imaginemos que a Comuna de Paris surgiu e funcionou sob um contexto favorável para que sua existência fosse gloriosa e precursora de

- 
29. “Autogestão. Equivalente ao alemão *Selbstverwaltung* e ao inglês *self-management*, trata-se de uma forma de autodeterminação dos seres humanos como seres autônomos e conscientes, dependentes de condições sociais concretas. Entre tais condições incluem-se uma dada estrutura de produção, a divisão social e tecnológica do trabalho, instituições políticas, o nível de cultura e as tradições e hábitos de comportamento humano predominantes. A autogestão deveria ser considerada, do ponto de vista filosófico, como um processo que vise superar a alienação das capacidades humanas no contexto das relações sociais” (Outhwaite e Bottomore 1996, 33-34).
30. “Em uma democracia, o *controle social* é figura central: os cidadãos, a sociedade, os grupos organizados controlam o poder político, têm eles próprios poder. Todo agrupamento humano possui meios e recursos mais ou menos ‘espontâneos’ para agir de modo organizado e contrastar as diferentes formas de poder. Tem como determinar as orientações do poder político, apoiá-lo ou modificá-lo. O poder social é uma realidade viva e dinâmica. Nem sempre consegue prevalecer, mas funciona o tempo todo como ‘ameaça potencial’. Quanto mais organizada, ciente de seus interesses e consciente de suas reais possibilidades for uma comunidade, mais ela terá aumentada sua potência como agente de controle do poder” (Di Giovanni e Nogueira 2015, 197).

uma nova sociedade – claro que ali foram exercitados conteúdos debatidos até os dias de hoje, como o republicanismo, a igualdade de gênero,<sup>31</sup> entre outros meios para a promoção da justiça social.<sup>32</sup> A Comuna surge contextualizada pela derrota da França (Napoleão III) em 1870 perante o Exército prussiano (Guilherme I) liderado pelo “Chanceler de Ferro” Otto von Bismarck.<sup>33</sup> Também deve ser considerado que a sua gestão não foi isenta de conflitos, gerados não só pela novidade, uma vez que o Poder Executivo e o Legislativo não eram mais centralizados como no Império, os enfrentamentos eram ocasionados pelas diferentes interpretações do significado de Comuna, Revolução Social e mesmo de superposição de autoridades na direção da Comuna.

Desde o início, a Comuna sofreu com autoridades conflitantes e duas visões opostas da Comuna. De um lado, os proudhonistas, quer eram anarquistas e, portanto, opunham-se à própria existência do Estado, viam a Comuna essencialmente como uma democracia popular e uma autonomia municipal. Os jacobinos, por sua vez, eram a favor de uma estrutura mais autoritária e realista que parecia cada vez mais necessária, considerando a situação militar desafiadora. (Merriman 2015, 78)

Como anteriormente apontado, a Comuna de Paris surge em um ambiente hostil com a perda pela França da guerra com a então Prússia. Os revoltosos parisienses indignados, não só com a derrota mas também com o governo que se manteve de Adolphe Thiers, sofreram com as agruras do insucesso militar e com o cerco do exército liderado por Thiers, que desde Versalhes

- 
31. “Embora a estrutura da economia permanecesse relativamente inalterada, a posição das mulheres melhorou rapidamente. De fato, a solidariedade e a militância das mulheres parisienses, que haviam sofrido muitas dificuldades durante o cerco prussiano, destacam-se com um dos aspectos mais notáveis da Comuna de Paris” (Merriman 2015, 105).
  32. “[A] ‘questão social’ —a condição dos pobres e as reformas que poderiam ser realizadas para ajudá-los— permanecia importante para muitos parisienses comuns. A ideia de que a revolução poderia produzir reformas que reduziriam ou mesmo eliminariam as consideráveis diferenças nas condições de vida, nas oportunidades e nas expectativas permanecia entrenchada na memória coletiva dos trabalhadores parisienses” (Merriman 2015, 103).
  33. “A derrota da França na Guerra Franco-Prussiana levou ao fim o regime de Napoleão III, e o longo cerco de Paris que se seguiu à rendição de Napoleão só fez enfurecer os parisienses que há muito criticavam o imperador. (...) os republicanos parisienses —apoiados por unidades da Guarda Nacional potencialmente revolucionárias— estavam preparados para governar eles próprios a cidade” (Merriman 2015, 55).

comandou o extermínio da Comuna, executando de forma indiscriminada milhares de parisienses, sem considerar a Convenção de Genebra de 1864,<sup>34</sup> e alcançando não apenas os *communards*, mas mulheres, idosos, crianças e/ou simpatizantes, como foi o caso de estrangeiros que viviam em Paris ou que vieram apoiar diretamente a revolução, a criação de corte marcial, a destruição de prédios que estavam ao alcance da artilharia do exército vindo de Versalhes.<sup>35</sup> Ainda como referência, John Merriman (2015, 311), citando o poeta Victor Hugo a respeito da Comuna de Paris: “O cadáver está na terra, mas a ideia está de pé”.<sup>36</sup>

## Considerações finais

Este breve relato de seis situações anteriores ao século XX e com características pré-capitalistas não significa que elas sejam exemplos a serem praticados ou seguidos na contemporaneidade. São exemplos referências do que ocorreu em dadas situações históricas que, na nossa interpretação, aproximam-se daquilo que conceituamos como gestão social. O intuito foi apenas resumir conhecimentos relativos ao passado da humanidade a partir de um ponto de vista escolhido, o pré-capitalismo, que na visão romântica do mundo tem um passado que se encontra ornado de uma série de virtudes, como a predominância de valores qualitativos (valores de uso), fundamentados na comunidade orgânica entre os indivíduos, ou, ainda, no papel essencial das

---

34. Convenção de Genebra é o nome que se dá a vários tratados internacionais assinados entre 1864 e 1949 para reduzir os efeitos das guerras sobre a população civil, além de oferecer uma proteção para militares capturados ou feridos.

35. “Comandantes franceses, humilhados com a derrota nas mãos da Prússia e de seus aliados apenas sete meses antes, pareciam estar vingando-se em parisienses comuns” (Merriman 2015, 187).

36. O eco da Comuna na intelectualidade portuguesa oitocentista faz sentir por meio do escritor português Jaime Batalha Reis (1847-1935), em carta a sua namorada faz o seguinte comentário sobre a Comuna de Paris: “A Comuna, minha Celeste, representa a miséria dos operários sem trabalho, dos operários que não chegavam a ganhar para as suas famílias, para o pão das suas famílias, enquanto os donos das fábricas juntam em poucos anos milhões, dos pobres, dos desgraçados, que eram já filhos de filhos de filhos de operários miseráveis. Ora, é razoável, é digno defender das calúnias com que os atacam esses desgraçados, que nunca tiveram uma recompensa para o seu trabalho. Aqui tens por que sou pela Comuna” (Mónica 2001, 121).

ligações afetivas e dos sentimentos, em contraposição à civilização capitalista, ainda dominante no presente século, cujo prevalência é a quantidade (valores de troca), fundamentados no preço, no dinheiro, na mercadoria e no cálculo racional objetivando apenas o lucro.

Como o aqui resenhado não ultrapassou o século XX, pode surgir uma pergunta: qual ou quais das experiências ocorridas no século XX e no entrante XXI podem ser relatadas e que se avizinham das características pré-capitalistas? De imediato poderíamos apontar duas respostas: a primeira dizendo que aquelas experiências revolucionárias que propuseram substituir a ordem social institucionalizada na qual vivemos, o capitalismo, não lograram alcançar as suas propostas ou, simplesmente, desenvolveram composições socioeconômicas longe de atender a emancipação do homem. Na realidade, desde meados do século XIX vivemos uma institucionalidade em que tudo é transformado em mercadoria.<sup>37</sup> A segunda resposta está relacionada à dimensão estabelecida pelos periódicos acadêmicos de não ultrapassarmos “x” número de palavras; portanto, não teríamos aqui espaço suficiente para tal tarefa, e torna-se necessário a divulgação de resenhas que deem conta de práticas ocorridas nesta última e presente centúria que justifiquem não mais a ancestralidade do conceito de gestão social, mas de práticas contemporâneas que justifiquem a existência de tal conceito.

Como dito inicialmente, este texto não teve pretensão historiográfica, não só pela delimitação de espaço, pois se trata de um artigo, mas também porque relatamos apenas algumas experiências que ao longo de séculos anteriores ao século XX —conhecidas como experiências pré-capitalistas, apesar de suas nuances— fizeram intentos de sociedades mais justas e igualitárias por meio de processos de gestão coletiva. Os casos descritos, embora tenham sido temporários dadas as circunstâncias de cada contexto histórico-institucional em que foram praticados, são uma referência. Embora tenham surgido para não serem interinos, desejando ser permanentes, as inter-relações que os acompanharam ou os submeteram fizeram com que suas pretensões fossem substituídas por outras que diferiam de suas aspirações, uma vez que “[n]ão há nenhuma origem fora da vida do efêmero” (Adorno 2009, 135), do

---

37. Uma excelente compreensão dessa ordem social institucionalizada, o capitalismo, poderá ser encontrada no livro editado pela editora Boitempo, *Capitalismo em debate: uma conversa na teoria crítica* (2020), de Nancy Fraser e Rahel Jaeggi.



temporário. Desse modo, os conceitos, desde os seus engendramentos, guardam identidade apenas durante a sua possibilidade temporal de existência, e contradições vão surgindo ao longo da sua existência, desfigurando-os de sua identidade original, uma vez que a história é movimento.

Finalmente, as experiências descritas podem justificar, coetaneamente, referências gestoras que ocorreram ou que poderão ocorrer sob um *continuum* de possibilidades, entre a acracia e a burocracia. Isto é, de um extremo a outro do *continuum*, uma miríade de possibilidades gerenciais, como autogestão, cogestão, cooperativismo e outros tipos de arranjos institucionais participativos, que evitem, o máximo, se aproximar do outro extremo do *continuum*, a burocracia.<sup>38</sup>

## Referências

- Acosta, Alberto. 2015. *O bem viver*. São Paulo: Autonomia Literária / Elefante.
- Adorno, Theodor W. 2009. *Dialética negativa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Ayala Mora, Enrique. 1996. *Nueva historia del Ecuador. Época aborígen II, 2*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Bíblia Sagrada. 1969. “Antigo e Novo Testamento”. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil.
- Blomberg, Craig. 1999. “Las posesiones materiales en el cristianismo primitivo”. Acesso em outubro de 2020. [www.iesdi.org/](http://www.iesdi.org/).
- Boff, Leonardo. 1994. *Igreja: carisma e poder*. Ensaios de Eclesiologia Militante. São Paulo: Ática.
- Bottomore, Tom. 1983. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Brighenti, Clovis Antônio. 2010. *Estrangeiros na própria terra: presença Guarani e Estados Nacionais*. Florianópolis: EdUFSC / Chapecó: Argos.
- Britto, Rossana. 2019. “República Guarani no espelho”. Publicado em Autoridade e Poder, organizado pelo Prof. Dr. João Neto. Acesso em outubro de 2020.

---

38. Neste início de século XXI dois são os livros que acreditamos ser direcionados a descrever, historicamente, o desenrolar de modos de produção assim como proposições de superação do atual modo de produção dominante, o capitalismo: Pierre Dardot e Christian Laval, *Comum: ensaio sobre a revolução no século XXI* (São Paulo: Boitempo, 2017); Thomas Piketty, *Capital e ideologia* (Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020). Além do mais, em ambos os textos é possível conhecer propostas gerenciais que se aproximam daquilo que desde o início dos anos 1990 apregoamos ou discutimos, a gestão social.

- Carneiro, Edison. 2011. *O Quilombo dos Palmares*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.
- Di Giovanni, Geraldo e Marco Aurélio Nogueira. 2015. *Dicionário de políticas públicas*. São Paulo: Editora da UNESP; Fundap.
- Dicionário Quechua-Aymara. s.f. Acesso em agosto de 2019. [www.katari.org](http://www.katari.org).
- Dussel, Enrique. 1993. *O encobrimento do outro: a origem do mito da modernidade*. Petrópolis: Vozes.
- Engels, Friedrich. 1979. *A origem da família, da propriedade privada e do estado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Espín, Patricia. 2019. “Breve historia de la comuna campesina en el socialismo ruso del s. XIX”. *Laberinto* 32: 63-71. <https://dialnet.unirioja.es>.
- Estermann, Josef. 2015. *Más allá de occidente: apuntes filosóficos sobre interculturalidad, descolonización y el Vivir Bien andino*. Quito: Abya-Yala.
- Fraser, Nancy. 2020. *Capitalismo em debate: uma conversa na teoria crítica*. São Paulo: Boitempo.
- Gomes, Flávio. 2010. *Mocambos de Palmares: histórias e fontes (séculos XVI-XIX)*. Rio de Janeiro: 7Letras.
- Gomes, Flavio, e Xavier Rômulo. 2005. “Além de Zumbi”. *Nossa História* 3 (25): 66-69.
- Jones, Gareth. 2017. *Karl Marx: grandeza e ilusão*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Küng, Hans. 2012. *O cristianismo: essência e história*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Linera, Álvaro. 2015. *Forma valor y forma comunidad*. Quito: IAEN.
- Löwy, Michael. 2008. *Romantismo e messianismo*. São Paulo: Perspectiva.
- . 2020 “Friedrich Engels e o comunismo primitivo”. In *A terra é redonda*. Acesso em dezembro de 2020. <https://aterraeredonda.com.br>.
- Lugon, Clovis. 2010. *A República Guarani*. São Paulo: Expressão Popular.
- Machado, Henrique Mendonça 2012. “E a igreja caía na graça do povo”: A pneumatologia como possibilidade de superação para o autoritarismo nas Igrejas cristãs. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=22722@1>.
- Mariátegui, José Carlos. 2010. *La tarea americana*. Buenos Aires: Prometeo Libros / CLACSO.
- Marx, Karl. 2011. *A guerra civil na França*. São Paulo: Boitempo.
- Merriman, John. 2015. *A comuna de Paris – 1871: origens e massacre*. Rio de Janeiro: Aníteatro.
- Mónica, Maria Filomena. 2001. *Vida e obra de José Maria Eça de Queirós*. Rio de Janeiro: Record.
- Musto, Marcelo. 2018. *O velho Marx: uma biografia de seus últimos anos*. São Paulo: Bomtempo.
- Neto, Francisco José da Silveira Lobo. 2018. “A ‘República dos Guaranis’ e os sete povos das Missões dos Jesuítas”. *Trabalhos necessários* 16 (31): 294-301. <https://doi.org/10.22409/tn.16i31.p27383>.

- Oliveira, José Roberto. 2009. *Pedido de perdão ao triunfo da humanidade: a importância dos 160 anos das missões jesuítico-guarani*. Porto Alegre: Martins Livreiro.
- Ospina, Pablo, Olaf Kaltmeier y Christian Büschges. 2009. *Los Andes en movimiento. Identidad y poder en el nuevo paisaje político*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Outhwaite, William, e Tom Bottomore. 1996. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Romero, Carlos Giménez. “La polémica europea sobre la comunidad aldeana (1850-1900)”. Acesso em agosto 2020. <https://www.mapa.gob.es>.
- Ross, Kristin. 2019. “O significado antisectário da Comuna de Paris”. Acesso em setembro 2020. <https://jacobin.com.br>
- Schwarcz, Lilia, e Flávio Moritz Gomes. 2018. *Dicionário da escravidão e liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Silva, André Luis Freitas da. 2011. *Reduções Jesuítico-Guarani: espaço de diversidade étnica*. Dourados: UFGD.
- Vásquez, Adolfo. 2011. *Filosofia da práxis*. São Paulo: Expressão Popular.

## **Caos y orden, complemento o dilema en las empresas, un análisis desde la complejidad**

*Chaos and Order, a Complement or a Dilemma in Companies,  
an Analysis Based on Complexity*

*Caos e ordem, complemento ou dilema nas empresas,  
uma análise desde a complexidade*

**Roberto Hidalgo-Flor**

Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador  
robertohidalgo61@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2369-3666>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.3>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 11 de febrero de 2021  
Aceptado: 15 de abril de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El artículo analiza, con base en los principios de comprensión de la complejidad que propone Edgar Morin, la relación de las empresas con elementos del entorno y de la sociedad de la que forman parte. Esto es necesario porque el enfoque tradicional, funcionalista, limita el análisis de lo que sucede y lo que pueden hacer las empresas para administrar su realidad y sus interrelaciones. Entonces, el objetivo de la investigación es estudiar y comprender el entorno que afecta a las empresas y sus influencias recíprocas, con base en el paradigma de complejidad. La metodología aplicada corresponde a una investigación netamente cualitativa, con entrevistas a profundidad a empresas y actores del entorno empresarial (consultores), aplicando análisis de contenido cualitativo. El estudio identifica cómo se presentan las ocho características o principios de complejidad en la relación entorno-empresas, la misma que se podría definir como una intermitencia de caos y orden. Sin embargo, la investigación refleja que, a la luz del paradigma de complejidad, ese caos aparente representa una opción de complementariedad, creadora y de crecimiento, en la que desorden, orden y organización constituyen un círculo virtuoso. Pero, además, que cada empresa, cada persona, cada situación, cada entorno es único y complejo, y de esa manera debe ser tratado.

**Palabras clave:** gestión, organización, empresa, administración, entorno.

**JEL:** M1 Administración de empresas.

## Abstract

Based on the principles for understanding complexity proposed by Edgar Morin, the article analyzes the relationship of companies with elements of the environment and the society that they are part of. This is necessary because the traditional, functionalist approach limits the analysis of what happens and what companies can do to manage their reality and their interrelationships. The purpose of the research is therefore to study and understand the environment that affects companies and their reciprocal influences, based on the paradigm of complexity. The applied methodology corresponds to a purely qualitative research, with in-depth interviews with companies and stakeholders in the business environment (consultants), using qualitative content analysis. The study identifies how the eight characteristics or principles of complexity arise in the environment-companies relationship, which could be defined as an intermittence of chaos and order. However, the research shows that, in light of the complexity paradigm, this apparent chaos represents an option of complementarity, creation, and growth, in which disarray, order, and organization constitute a virtuous circle; but also, that each company, each person, each situation, each environment is unique and complex, and must be treated accordingly.

**Keywords:** management, organization, company, administration, environment.

**JEL:** M1 Business Administration.

## Resumo

O artigo analisa, a partir dos princípios de compreensão da complexidade que propõe Edgar Morin, a relação das empresas com elementos do entorno e da sociedade da qual formam parte. Isto é necessário porque o enfoque tradicional, funcionalista, limita a análise do que acontece e do que podem fazer as empresas para administrar sua realidade e suas inter-relações. Então, o objetivo da pesquisa é estudar e compreender o entorno que afeta as empresas e suas influências recíprocas, desde o paradigma da complexidade. A metodologia aplicada corresponde a uma investigação nitidamente qualitativa, com entrevistas profundas a empresas e atores do entorno empresarial (consultores), aplicando a análise de conteúdo qualitativo. O estudo identifica como apresentam-se as oito características ou princípios da complexidade na relação entorno-empresas, a mesma que poderia definir-se como uma intermitência entre caos e ordem. Porém, a pesquisa reflete que, à luz do paradigma da complexidade, esse caos aparente representa uma opção de complementaridade, criadora e de crescimento, na que desordem, ordem e organização constituem um círculo virtuoso. Mas, ademais, que cada empresa, cada pessoa, cada situação, cada entorno é único e complexo e deve ser tratado como tal.

**Palavras-chave:** gestão, organização, empresa, administração, entorno.

**JEL:** M1 Administración de empresas.

## Introducción

El interés y necesidad de realizar esta investigación parte de la importancia de estudiar la dinámica de las relaciones organizacionales y sus vínculos con la sociedad; contribuye así a profundizar en una de las líneas de investigación de esta revista: la organización y gestión. Este trabajo considera que las empresas son sistemas complejos, desde el enfoque de Edgar Morin, que es una perspectiva distinta a la tradicional, el enfoque funcionalista, simplificador de realidades y generalizador de propuestas. Se usa una perspectiva amplia de la complejidad, que Morin (2006b) denomina como complejidad generalizada, en contraposición a la complejidad restringida, que es el enfoque de la ciencia clásica. En esta se ve lo complejo como sinónimo de lo complicado y se pretende modelizar y reproducir en laboratorio o en programas computacionales esas complicaciones, con el fin de establecer teorías o leyes de comportamiento y, a partir de ello, *recetas* de actuación. Esto ocurre tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales y, entre ellas, en la gestión organizacional y empresarial. Un cambio de para-

digma es la propuesta de Morin por lo que es necesario un análisis distinto, a partir de los principios de comprensión de la complejidad. Lo anterior determina diferentes prácticas y formas de gestionar las organizaciones, incluyendo la relación con la sociedad a la que pertenecen. El objetivo de esta investigación es estudiar y comprender el entorno que afecta a las empresas y sus influencias recíprocas, con base en el paradigma de complejidad, y lo hace para las medianas empresas de Quito.

## Marco teórico

En este documento la reflexión sobre complejidad se sustenta en la propuesta de Edgar Morin, a quien se le reconoce entre los pensadores, filósofos y científicos sociales contemporáneos más prominentes (Solana 2005a; García 2006), cuyo trabajo es un esfuerzo “por construir una síntesis que permita pensar de modo integrado la complejidad organizacional del mundo físico, biológico y antropológico desde una perspectiva anti-reduccionista, anti-esencialista, no finalista y no totalizadora” (Rodríguez-Zoya 2017, 2). Se considera que en términos filosóficos su enfoque es posmoderno (Woermann, Human y Preiser 2018) pues, adicionalmente a la identificación de características o relaciones causa-efecto en los sistemas complejos, induce a la reflexión y cuestionamiento de la observación del observador, tema que Niklas Luhmann lo había planteado desde el enfoque de la cibernética de segundo orden en los sistemas sociales (Ávila 2018) y que Morin lo profundiza con el proceso de conocimiento del observador.

Las experiencias de vida de Morin marcan su desarrollo intelectual, él promueve la transdisciplinariedad en la investigación. Las preguntas que orientan su obra son: ¿cuál es la estructura del conocimiento?, ¿cómo actúa el pensamiento? Morin considera que una estadía en California, teniendo 48 años, fue decisiva en su conocimiento y producción intelectual. Allí profundiza en teorías sobre sistemas, cibernética, comunicación, informática, dinámica de no equilibrio y caos, lo que contribuye a publicar, desde mediados de la década del 70, seis volúmenes de *El Método* (Vallejo-Gómez 2003; Solana 2005b). Por lo indicado, para comprender su obra conviene conocer las temáticas antes nombradas.

Morin establece la necesidad de un nuevo paradigma para permitir cambios de pensamiento y de acción. Su preocupación es comprender la lógica del conocimiento, “no es solamente el conocimiento de la vida. *Es al mismo tiempo el conocimiento del conocimiento de la vida*” (Morin 1997, 28-29; cursiva del autor). Afirma que se requiere una reforma del entendimiento para comprender la complejidad (Morin 2001) y expresa que esta se ha entendido de una manera restringida o limitada, que es la manera en que lo han hecho los científicos modernos, pero la han enfocado desde lo que es complicado o difícil de explicar y la han abordado con modelización, formalización, identificación de leyes. Esto es lo que ha derivado en la ciencia de los sistemas complejos, sin que haya un replanteamiento epistemológico (Morin 2006b).

Esta complejidad restringida es distinta a lo que Morin llama complejidad generalizada, que parte del hecho de que todo sistema, y para él todo es un sistema (Morin 1994), puede considerarse complejo en su naturaleza de organización, pues no responde a una sola lógica o a una sola propiedad. Por esto, la complejidad generalizada es una cuestión epistemológica y de cambio de paradigma, requiere una nueva forma de pensar. Al plantearlo lo contrasta con el paradigma clásico y la necesidad de ruptura con él y de ampliar los horizontes del conocimiento, reconocer al desorden, a la oscuridad, a la ambigüedad, a la incertidumbre, a la contradicción, como fuentes de conocimiento (Morin 1998).

Ante la necesidad de método, Morin plantea estrategias para el conocimiento complejo (Solana 2005a), el cual “es una aventura en espiral [...] el descubrimiento de un principio simple no es el término; [lo] reenvía de nuevo al principio simple que ha esclarecido en parte” (Morin 1999a, 28). En esta perspectiva, el conocimiento es provisional y relativo en las ciencias naturales y en las ciencias sociales y humanas (Ruiz 2003). Las estrategias son los principios de intelección (entendimiento) de la complejidad que son factibles de aplicar a la comprensión de sistemas y fenómenos, abstractos y concretos. Él mismo lo hizo, principalmente para el pensamiento, pero, por ejemplo, también para la empresa (Morin 2011a) y varios autores lo han intentado también, con mayor o menor rigurosidad (Rodríguez-Zoya 2018).

Morin, en ocasiones, expone los principios de comprensión de la complejidad en forma contrapuesta a los de la ciencia clásica. Son esos principios



los que sustentan las variables que se usan en esta investigación. En una de sus exposiciones, Morin (1999a) indica:

- La ciencia clásica (CC) propone la universalidad, generalizar el conocimiento; el *paradigma de complejidad* (PC) rescata y valora la singularidad, la unicidad de cada sistema, por lo que leyes que se suponen generalizables, son válidas solamente bajo determinadas circunstancias.
- La CC concibe un solo tiempo (el del progreso lineal, que también es el de entropía); el PC destaca la politemporalidad, en la que aparecen en forma atada: repetición, progreso, decadencia. Es la irreversibilidad, la evolución, la historicidad que planteaba Prigogine.
- La CC se fundamenta en la reducción (o elementalidad); entonces para conocer un sistema hay que descomponerlo en elementos. En el PC la elementalidad tiene límites, los elementos forman parte de conjuntos organizados y emergen cualidades que no existen en las partes. La interacción de los elementos es lo que da las características del todo.
- La CC se sustenta en las nociones orden-ley, las leyes deterministas reflejan la realidad. Morin plantea que lo que parece desorden es por la insuficiencia de conocimiento. Para el PC orden y ley son necesarios pero insuficientes, a mayor complejidad menos útil la idea de ley. Orden-desorden-organización tienen relación antagónica y complementaria, pero están en todo fenómeno organizado (Morin 1994).
- En la CC la causalidad es simple, es lineal, es exterior y superior a los objetos. En el PC el efecto no solo hace bucle con la causa (el efecto no solo retroactúa con la causa, que es lo que sustentaba la cibernética), sino que hay un juego complejo de endo (lo interno)-exo (lo externo)-causalidad, que se deben ver simultáneamente y no por separado (Morin 1999a).
- En la CC el fenómeno de organización es simple, las partes componen el todo y se acepta que el todo es más que la suma de las partes (así lo planteaba la teoría general de sistemas). En el PC, en la relación entre las partes y el todo, hay que considerar el *principio de emergencia*, relacionado a que las cualidades y propiedades que surgen (que emergen) en un todo, a partir de las interrelaciones entre las partes, retroactúan sobre ese todo. Hay que conocer el todo para conocer las partes y viceversa. En la sociedad, las interacciones entre individuos producen las características de esa sociedad, pero es esa sociedad la que produce a cada individuo. Morin

lo denomina como *principio hologramático*: “la organización compleja del todo (holos) necesita la inscripción (engrama) del todo (holograma) en cada una de sus partes que, sin embargo, son singulares [...] al mismo tiempo son micro-todo virtuales” (Morin 2006, 113). En el principio de organización hay entonces un proceso de *recursividad organizacional* (de autoproducción).

- La CC parte de una disyunción entre objeto (sistema) y medioambiente, para entender al objeto, lo separa de su medioambiente, esto sustenta la experimentación; pero también plantea la disyunción completa entre objeto y sujeto que lo percibe y concibe. El PC plantea no separar sino distinguir al objeto de su medioambiente y considerar la relación entre el *sujeto-observador-conceptuador* y el *objeto-observado-percibido-concebido*. Por lo que es posible incluso considerar como sistema al observador y al sistema observado (el sistema sujeto-objeto), que también es susceptible de ser observado, constituyendo un nuevo sistema (en el caso del pensamiento, es el conocimiento del conocimiento).
- En la CC “las nociones de ser y de existencia estaban totalmente eliminadas por la formalización y la cuantificación [en el PC] han sido reintroducidas a partir de la idea de autoproducción” (Morin 1999a, 42). El ser y la existencia, que parecían categorías puramente metafísicas, están en el universo físico, pero al no ser una sustancia, el *ser existe* en la medida en que hay autoorganización. En el caso de individuos o grupos, pero también para las ideas y conocimientos, estos conceptos se pueden considerar en la perspectiva del *principio de auto-eco-organización*, en el que *eco* se refiere al ambiente, al entorno, que está constituido por la sociedad, los individuos, la cultura. Para esos sistemas (individuos, grupos, ideas, conocimientos) “allí donde haya a la vez auto-eco-organización y principio recursivo-hologramático, ya no hay determinismo mecánico, maquinaria trivial, causalidad línea, reduccionismo brutal” (Morin 1998, 88).
- La CC se fundamenta en la lógica tradicional para establecer la verdad de las teorías. En el PC “todo sistema conceptual suficientemente rico incluye necesariamente cuestiones a las que no puede responder desde sí mismo, pero a las que solo puede responder refiriéndose al exterior de ese sistema” (Morin 1999a, 43); es decir, un metasistema, que a su vez requiere también otro metasistema, entonces el conocimiento no se pue-

de clausurar. Lo anterior se relaciona también con el rol de la contradicción que, al ser insuperable en la lógica clásica, determina la necesidad de otra lógica (Morin 1999a).

De los principios anteriores, Morin (2011b) resume en tres la base para pensar y entender la complejidad: el *principio dialógico*, que implica que hay dos lógicas para abordar un tema, que pueden ser a la vez complementarias y antagonistas, este es el caso del orden y desorden que, en ocasiones, dan lugar a organización; el *principio de recursividad organizacional* “en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (2011b, 106), y el *principio hologramático* que implica que el todo está en las partes y las partes están en el todo; pero también, lo que quizá presenta más “dificultades para nuestro entendimiento y nuestra estructura mental, *el todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes*” (2011a, 121-122; cursiva del autor).

Otros autores han establecido diversas propuestas para estudiar y caracterizar los sistemas complejos, de hecho, quienes contribuyeron a la evolución conceptual de la teoría de sistemas: Von Bertalanffy (teoría general de sistemas); Wiener y Ashby (cibernética de primer orden); Von Foerster, Luhmann, Bateson, Wallerstein (cibernética de segundo orden); Prigogine (sistemas dinámicos en no equilibrio); Rolando García (sistemas complejos) y otros autores que desarrollaron teorías relacionadas (información, comunicación, caos), consideraron que en los sistemas se presentaban características a las que denominaron con el adjetivo complejo; sin embargo, esas características de complejidad no siempre tenían el mismo enfoque y, en general, correspondían a lo que Morin denomina complejidad restringida.

Con base en lo anterior, el tratamiento de un fenómeno, desde la perspectiva del paradigma de complejidad, requiere ser tratado con un enfoque de *comprenderlo* y no solo *describirlo* o *explicarlo*. La comprensión, realizada de forma intelectual y objetiva, pero también de forma humana, es uno de los saberes que Morin (1999b) encuentra indispensables para construir una nueva civilización. El nuevo entendimiento, necesario para la comprensión de la complejidad, requiere una reforma tanto de la mente como de instituciones (por ejemplo, el sistema educativo) y esto, que puede parecer un círculo vicioso para la lógica clásica, solo se podrá hacer si poco a poco se desarrolla el pensamiento complejo (Morin 2006b).

## Material y método

Por la naturaleza cualitativa del estudio, se considera la propuesta que Creswell (2007, 37) plantea, en el sentido de comenzar “con suposiciones, una visión del mundo, el posible uso de una perspectiva teórica y el estudio de temas [...] mediante los que se indaga sobre el significado que, individuos o grupos, atribuyen a una situación social o humana”. Lo anterior supone tomar decisiones teóricas y metodológicas con el fin de generar datos a partir de hechos sociales (Cohen y Gómez 2019), e implica combinar enfoques y estrategias de recolección de datos (Levitt et al. 2018), pero también priorizar variables a estudiar, el modo de obtenerlas y analizarlas, con el fin de cuidar una de las principales preocupaciones en las investigaciones cualitativas, esto es, el rigor y transparencia (Aguinis y Solarino 2019). Con esta referencia el diseño metodológico de la investigación se sustenta en: (i) teoría base: complejidad, que es la que mejor refleja a las organizaciones (Kornberger y Clegg 2003), con base en el enfoque de Morin; (ii) perspectiva epistemológica: subjetivismo, puesto que “dar cuenta de la realidad social exige conocer la actividad de los individuos, de los grupos y de las comunidades en cuanto interactividad [...] con un diálogo estructurado por la perspectiva de y desde el punto de vista del investigador [...] dejando en suspenso cuáles sean los significados auténticos, las experiencias reales y los hechos objetivos” (Bericat 1998, 75); adicionalmente, en un sistema complejo, por la superposición de sus atributos ontológicos y de las estrategias epistemológicas utilizadas para comprenderlos, es difícil que haya posiciones objetivas para estudiarlos (Woermann, Human y Preiser 2018); (iii) enfoque: fenomenología de tipo interpretativo (hermenéutica); (iv) método de construcción de conocimiento: inductivo, “parte de una realidad concreta [...] para llegar a una teorización posterior” (Albert 2007, 148); (v) técnica de colecta de datos: entrevista a profundidad semiestructurada; (vi) interpretación: análisis de contenido cualitativo, pues si bien el uso de herramientas computacionales se ha difundido y popularizado y, aunque “quizá sea excitante, [es algo] que no conduce a la comprensión” (Krippendorff 1997, 8) y más bien “estas son miradas reduccionistas que excluyen la posibilidad de representar propiedades de los objetos mediante categorías cualitativas” (Cohen y Gómez 2019, 24); (vii) tipo de investigación: descriptiva, con el fin de interpretar y comprender pro-

cesos y comportamientos; (vii) unidad de investigación: medianas empresas de Quito (50 a 199 personas, ventas anuales entre USD 1 000 001 y USD 5 000 000 (EC 2011), no relacionadas o dependientes de empresas internacionales, para evitar influencias de matrices externas en su comportamiento), y también, complementariamente, consultores en temas de gestión y calidad, por ser actores del entorno de las empresas que conocen el ambiente y comportamiento empresarial.

Para organizar e interpretar los datos, Strauss y Corbin (2002) expresan que hay que elaborar categorías y codificar, lo que supone conceptualizarlos, reducirlos y relacionarlos y debe haber un procedimiento adecuado de codificación pues es parte de la validez y confiabilidad del estudio. Al revisar las categorías y códigos establecidos en la tabla siguiente, el lector podrá confirmar que corresponden a los principios de comprensión de la complejidad, explicados en el acápite anterior.

Tabla 1  
Códigos y categorías para análisis de complejidad

Variable	Código	Categoría
Características de complejidad en las empresas	CE1	CE1 - Dialogicidad (presencia de dos lógicas antagónicas, por ejemplo, orden-desorden).
	CE2	CE2 - Característica hologramática (el todo es mayor, igual, menor y/o distinto que las partes).
	CE3	CE3 - Emergencia de cualidades (a partir del orden, del desorden o de las interacciones internas o externas).
	CE4	CE4 - Multidimensionalidad (copresencia de hechos simples o complicados: caóticos o no; deterministas o probabilísticos; evolutivos).
	CE5	CE5 - Politemporalidad (decadencia, repetición, progreso, entropía negativa (neguentropía).
	CE6	CE6 - Recursividad organizacional (autoproducción, autoorganización, endo-exo-causalidad; flexibilidad, adaptabilidad).
	CE7	CE7 - Relación sistema-entorno (relación objeto-medioambiente; no disyunción, uno influye en otro y viceversa).
	CE8	CE8 - En la empresa: estrategia (lo emergente) frente a programación (lo planificado).

Elaboración propia.

La selección de la muestra y su adecuada justificación es una de las falencias en las investigaciones cualitativas (Ashworth, McDermott y Currie 2019), lo que se ha querido evitar en este caso. Una de las opciones es “hacer por casos extremos, típicos o por la máxima varianza” (Albert 2007, 178), pero también se hace por conveniencia, casos consecutivos o cuotas. Como parte del muestreo por conveniencia está la muestra por criterio, en la que “además de encontrarse disponibles los sujetos de estudio, se elige a los que se presuponen más apropiados” (Reyes, Espinoza y Olvera 2013, 2922); autores como Creswell y Creswell (2018) usan la palabra intencional; Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) indican que es por propósito. Para esta investigación se seleccionó por criterio a un grupo de empresas y de consultores (con lo que se cumple también con la característica de convergencia o triangulación, deseable para este tipo de metodología).

En relación con el número de entrevistas, se consideró que: (i) “es posible dar inicio a una investigación de tipo cualitativo con una muestra de aproximadamente 12 participantes” (Reyes, Espinoza y Olvera 2013, 2922);<sup>1</sup> (ii) el criterio de saturación es el que se utiliza para limitar el número de entrevistas puesto que el investigador, al utilizar un diseño emergente, de acuerdo con las circunstancias, y no completamente predefinido previamente “no será capaz de especificar el tamaño de la muestra [...] para comprender totalmente un fenómeno de interés” (Albert 2007, 179), lo que significa que la saturación se da cuando “no surgen registros nuevos [...], en el juego entre las variables y la realidad de estudio no se producen nuevos datos” (Cohen y Gómez 2019, 252). Hennink, Kaiser y Marconi (2017) refieren la dificultad de encontrar en investigaciones cualitativas los criterios utilizados para establecer que se ha alcanzado la saturación; exponen dos estudios de otros autores y uno propio y concluyen que “la *saturación de código* [o de temas] se alcanzó en 9 entrevistas, en las que se identificó el rango de asuntos temáticos. Sin embargo, se necesitaron de 16 a 24 entrevistas para alcanzar la *saturación de significado*” (591). A partir de esto recomiendan parámetros de referencia para establecer la saturación y con ello una determinación de la muestra. Estos parámetros, explicados por Serna (2019), determinan que

---

1. Estudios locales han aplicado una muestra similar, ejemplo, Oviedo y López (2020) tiene 13.

se compare entre posiciones extremas para identificar lo que requiere el tema estudiado, específicamente:

- Propósito del estudio: caracterización de temas específicos versus desarrollo de teoría.
- Características de la población: homogénea versus heterogénea.
- Estrategia de muestreo: con criterios flexibles versus estrictos.
- Calidad de los datos: básicos, pero suficientes para una saturación de códigos, versus profundos, necesarios para desarrollar teoría (en inglés los autores usan *thin* y contraponen con *thick*, en este documento se ha preferido utilizar básicos y profundos).
- Tipos de variables (y de códigos): orientados a temas concretos versus desarrollar conceptos.
- Base de códigos: relativamente predefinidos, estables, versus emergentes en el proceso de investigación.
- La meta de saturación: *en códigos* (definida como el punto en el que no se identifican aportes adicionales y el libro de códigos —variables— comienza a estabilizarse) versus *en significados* (definida como el punto en el que no se pueden encontrar más dimensiones, matices o percepciones de los problemas), lo que queda a criterio del investigador.

Para el estudio que corresponde a este artículo hay que considerar que: la base de variables está prácticamente predefinida por el marco teórico y son puntos concretos para caracterizar un tema; no tiene una perspectiva de desarrollo de teoría sino de comprensión de un fenómeno; la estrategia de muestreo es flexible, sustentada en opinión de expertos (los consultores). Por lo anterior, las características se acercan más a tener una saturación por códigos que, de acuerdo a Hennink, Kaiser y Marconi (2017), significa que es posible una muestra con 9 entrevistas, aunque por un parámetro (heterogeneidad de la población considerada), que es solo 1 entre 7, la muestra podría estar entre 10 y 12. De acuerdo con lo indicado, el número de entrevistas planificadas fue 12. En la práctica se ejecutaron 13, se validaron 11 y se consideró haber alcanzado la saturación.

## Resultados

El objetivo de la investigación fue estudiar y comprender el entorno que afecta a las empresas y sus influencias recíprocas, con base en el paradigma de complejidad, contrario al análisis tradicional funcionalista. En este acápite se presentan, como ejemplo, algunas frases de los entrevistados que tienen que ver con la relación empresa-entorno; es decir, la relación objeto-medio ambiente que, desde la complejidad, se debe ver en una perspectiva de no disyunción puesto que uno influye en otro y viceversa. Cabe aclarar que en las entrevistas se profundizó en la evolución de las empresas desde su creación, por lo que algunos de los temas expuestos corresponden a situaciones ocurridas hace algunos años. A continuación, se transcriben las frases y luego, entre paréntesis, se indica la interpretación hecha por el investigador, que obviamente es subjetiva, tal como se estableció y justificó en el acápite de material y método, y que puede ser cuestionada por el lector desde su propia perspectiva. Posteriormente se analizan los resultados, en función de cada categoría utilizada.

Empresa 1:

- “Pero se contrarrestó con producción local propia” (respuesta de la empresa al entorno).
- “A veces no se sabe qué autoridad rige” (marco institucional).
- “Los asesores nos capacitaron, nos orientaron, ellos tienen una plataforma” (influencia de consultores, inciden en que se repliquen procesos en las empresas).

Empresa 2:

- “Hay bastante afectación de las normas y regulaciones. Para mí, hay mucho impuesto [...] en cuanto a normas, reglas que se deban seguir son muy buenas, yo estoy muy de acuerdo en que haya entes de control que vengan y nos digan lo que tenemos que tener” (dos lógicas —las regulaciones: malas, pero también buenas, dependiendo de lo que interesa).
- “Hubo la erupción del volcán Pichincha y eso fue una cosa terrible [...] y peor para el sector hotelero” (influencia de la naturaleza).
- “Yo no me fijo mucho en la competencia, no hay un competidor principal al que quiera emular [...] Hacemos estudios de mercado, claro que casi mensualmente estamos chequeando tarifas, viendo qué hace la competencia” (dos lógicas —lo que se dice y lo que se hace ante la competencia).
- “Hemos dado comentarios a reglamentos que se están elaborando por parte de Quito Turismo” (influencia de la empresa en el entorno).



Empresa 3:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “El gobierno decidió imponer aranceles que afectaron a la fabricación nacional de partes y piezas para línea blanca” (influencia de regulaciones).</li><li>• “La influencia de los clientes en el rumbo de la empresa es definitiva” (influencia clientes).</li></ul>
Empresa 4:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Se intentó el negocio de la comercialización de energía y aplicaciones de telemedicina. Lamentablemente el país [...] no ha desarrollado hacia eso” (influencia de falta de regulaciones).</li></ul>
Empresa 5:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “El cambio de normativa en el Pacto Andino afectó” (influencia de regulaciones internacionales).</li><li>• “La situación económica local e internacional sí ha afectado. En los años 90 la crisis de los Estados Unidos, después la crisis internacional, bajaron nuestras ventas, y los últimos años la crisis en el país” (efectos multidimensionales).</li></ul>
Empresa 6:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Una de las empresas de las que se tiene representación cedió a otra empresa esa representación” (influencia de proveedores).</li><li>• “Después de dos años se restableció por pedido de los propios clientes” (influencia positiva de clientes).</li></ul>
Consultor 1:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Si el cliente es el Estado, les va a pedir una certificación ISO” (influencia de clientes).</li></ul>
Consultor 3:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Necesidad de sistemas informáticos [...] por la presión que el Servicio de Rentas Internas (SRI) ha estado ejerciendo” (influencia de regulaciones e instituciones).</li><li>• “Resaltamos que [...] empresas importantes ya tienen algo y ellos no [...] nosotros no tratamos de vender algo que no le sirva a la empresa, en eso hay que tener cuidado, pero posiblemente hay gente que sí lo hace” (influencia de consultores).</li></ul>
Consultor 5:	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Lo más determinante para que las empresas adopten el uso de instrumentos de gestión empresarial ha sido la competencia y el mercado” (influencias de competidores, de clientes y de proveedores).</li></ul>

Elaboración propia.

## Discusión y análisis de resultados

La información recopilada podría interpretarse como una intermitencia de caos y orden en la relación empresa-entorno, si el análisis fuera solamente funcionalista, pero —a la luz del paradigma de complejidad— se puede ver de una manera distinta, que es lo que se pretende en este artículo. En el análisis con los principios de complejidad generalizada, en la relación empresa-entorno (categoría CE7), se ve que el sistema empresa es parte de un sistema entorno que lo engloba, lo condiciona, lo determina, pero al cual

también la empresa influye y afecta, y que ambos pueden conceptuarse como otro sistema. En este entorno está el rol de los diversos agentes que lo componen, lo cual se ha identificado en las frases recopiladas en la investigación (que son muchas más que las presentadas anteriormente como ejemplo), pero están también visibles los efectos positivos o negativos que pueden generarse, lo que se corrobora con hallazgos en otras investigaciones (Benzaquen y Pérez 2016; Simon y Kafel 2018). Se aprecia la influencia, en diversos ámbitos, de entidades reguladoras (el SRI), de los clientes, de los proveedores, de los consultores, incluso se ve el efecto de la naturaleza, los temas políticos, la situación económica.

Lo anterior determina la necesidad de estrategias emergentes en las empresas (categoría CE8), en contraposición a lo que se pudo haber planificado, ante los cambios del entorno que los empresarios interpretan a veces como situaciones caóticas. En la concepción de Morin (2011a) la estrategia (lo emergente) supera a la planificación, que él la identifica más como una programación específica y estática; el funcionalismo privilegia la planificación. En las frases presentadas se refleja también que emergerán cualidades (categoría CE3), relacionadas a hacer nuevas cosas o cambiar lo que se hace (en productos, servicios o procesos), también modificar la estructura organizacional. Se evidencia que, ante situaciones aparentemente caóticas, es decir el desorden, se llega al orden y a la organización (reestructuración o reordenamiento de la empresa), es decir, la auto-eco-organización, constatándose la recursividad organizacional (categoría CE6), tema que el funcionalismo no considera.

La presencia de lógicas distintas (categoría CE1) pero coexistentes en el diario desempeño de las empresas se hace evidente cuando, en las frases recopiladas, se contraponen lo ideal y lo pragmático; el deber ser y la resistencia al deber ser; la planificación y la necesidad de acciones emergentes; la valoración pero también resistencia a las regulaciones y a la normatividad; el reconocimiento y la negación de que la competencia es objeto de interés, observación y quizá copia (Wongthongchai y Saenchaiyathon 2019). En el análisis funcionalista lo anterior no se considera.

En la relación empresa-entorno están presentes, simultáneamente y generando efectos positivos y/o negativos, diversidad de hechos o situaciones (categoría CE4). Algunas frases indican que hay incidencia de varios actores

y las evaluaciones que se hagan deben tener presente también varias dimensiones (lo indica el consultor 5). En el funcionalismo, al separar y simplificar los elementos bajo análisis, el efecto de la simultaneidad se diluye.

En el principio de politemporalidad (categoría CE5, no considerada por el funcionalismo) se ve que el avance del tiempo no es lineal, que incluso puede retroceder y que puede significar avances y retrocesos; fracasos y adelantos. Politemporalidad en la que problemas y soluciones no solo coexisten, sino que se dinamizan entre ellos, los problemas que crean oportunidades (empresa 1). Aparentes retrocesos pueden significar avances.

La característica hologramática (categoría CE2) no se evidenció directamente en las entrevistas, pero definitivamente está presente al observar el funcionamiento empresarial, en su estructura y en la cultura organizacional. Esto es así porque, al mismo tiempo, la empresa hace más de lo que hace una de sus áreas (por ejemplo, la empresa no es solo el área de producción), pero también hace menos de lo que pudiera hacer una de ellas (si hay sobrecapacidad en el área de producción). Lo que la empresa hace es distinto, en conjunto, de lo que hace cada área. Pero también, ciertas características del todo, por ejemplo, la cultura organizacional, está en las partes, que a su vez contribuyen a crear esa cultura organizacional. Se establece así que el todo es más, pero también menos que sus partes; es distinto, pero las partes están en el todo y el todo está en las partes. Una reflexión como la anterior no es parte del análisis funcionalista, que posiblemente se limitará a establecer la productividad en cada área y plantear requerimientos de coordinación.

## Conclusiones

En esta investigación se ha caracterizado la complejidad que se presenta en la relación empresas-entorno que, en una primera instancia, se puede ver como una relación en la que el orden y el caos están presentes, pero sin una aparente implicación entre ellos. El análisis de complejidad, a través de los principios planteados por Edgar Morin, permite identificar que, más allá de ese aparente desencuentro, hay una opción de complementación y de comprender y proyectar lo que sucede.

Esta posibilidad de aprender *de* y aprehender *un* fenómeno desde la complejidad, implica no solo aplicar para el análisis, sino aceptar y comprender en el día a día los principios planteados por Morin, principalmente los siguientes: el de singularidad (unicidad de cada sistema); el de dialogicidad (lógicas antagónicas o complementarias que coexisten); el principio hologramático (la relación entre el todo y las partes); el principio de recursividad organizacional (dada una causa y su efecto, el efecto puede ser causa de su causa; se presentan endo-exo-causalidad y autoproducción); la auto-eco-organización relacionada al principio de emergencia (de cualidades). En todo sistema complejo estos principios se presentan en forma conjunta, integral.

A partir del ejercicio realizado se establece que fenómenos identificados e inicialmente caracterizados por marcos teóricos de enfoque funcionalista, modernista, se pueden estudiar en la perspectiva del paradigma de complejidad (cuyo enfoque es posmodernista), lo que abre opciones de comprenderlos en nuevas dimensiones y proyectarlos para un mejor desempeño organizacional.

La realidad encontrada en las empresas muestra que la complejidad está allí, en esos sistemas: en las empresas y los fenómenos que se presentan en ellas. Comprender esa complejidad es el reto. El nuevo entendimiento que se requiere, parafraseando a Morin (2006b), necesita una reforma tanto de la mente como de las instituciones (por ejemplo, el sistema educativo) y esto solo se podrá hacer si poco a poco se desarrolla el pensamiento complejo. En esta medida, el paradigma de complejidad representa una opción creadora y de crecimiento, en la que desorden, orden y organización constituyen un círculo virtuoso. Un cambio de paradigma es la propuesta de Morin y, en esa línea, es necesario un análisis distinto y diferentes prácticas y formas de gestionar las organizaciones, incluyendo su relación con el entorno, la sociedad a la que pertenecen.

Esta investigación contribuye a identificar y reflexionar sobre la riqueza de la individualidad de cada empresa, de quienes la conforman y de la relación con el entorno. El funcionalismo puede pretender uniformidad que garantice determinados resultados, pero lo real es la diversidad; el reto es aprovechar esa diversidad de la mejor manera, enriquecerla y permitir su desarrollo. Instituciones, programas o proyectos que pretendan promover mejoras en la gestión empresarial deberán evitar que se quiera uniformizar, porque no lo van a lograr. El estudio realizado refleja que cada empresa, cada

persona, cada situación, cada entorno es único y complejo, y de esa manera debe ser tratado.

## Referencias

- Aguinis, Herman, y Angelo Solarino. 2019. "Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants". *Strategic Management Journal* 40: 1291-1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>.
- Albert, María José. 2007. *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ashworth, Rachel, Aoife McDermott y Graeme Currie. 2019. "Theorizing from Qualitative Research in Public Administration". *Journal of Public Administration Research and Theory* 29 (2): 318-333. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy057>.
- Ávila, Juan Pablo. 2018. "Ilustración sociológica: de la crítica a la observación de segundo orden en la sociología de Niklas Luhmann". *Economía y Política* 5 (2): 67-86. <http://bit.ly/3aLiIWu>.
- Benzaquen, Jorge, y Maximiliano Pérez. 2016. "El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador". *Journal Globalization, Competitiveness and Governability - GCG* 10 (3): 153-176. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.06>.
- Bericat, Eduardo. 1998. *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.
- Cohen, Nestor, y Gabriela Gómez. 2019. *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires: Teseo / CLACSO.
- Creswell, John. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, John, y David Creswell. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- EC. 2011. *Decreto Ejecutivo 757*. Registro Oficial 450, Suplemento, 17 de mayo.
- García, Rolando. 2006. *Sistemas complejos*. Barcelona: Gedisa.
- Hennink, Monique, Bonnie Kaiser y Vincent Marconi. 2017. "Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews are Enough?". *Qualitative Health Research* 27 (4): 591-608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>.
- Hernández-Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. 2010. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGrawHill.
- Kornberger, Martin, y Stewart Clegg. 2003. "The Architecture of Complexity". *Culture and Organization* 9 (2): 75-91. <http://dx.doi.org/10.1080/14759550302804>.
- Krippendorff, Klaus. 1997. *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.

- Levitt, Heidy, Michael Bamberg, John Creswell, David Frost, Ruthellen y Carola Suárez-Orozco. 2018. "Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitative Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology". *American Psychologist* 73 (1): 26-46. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000151>.
- Morin, Edgar. 1994. "Epistemología de la complejidad". En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, coordinado por Dora Fried, 421-442. Buenos Aires: Paidós.
- . 1997. *El Método II. La vida de la vida*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- . 1998. *El Método IV. Las ideas*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- . 1999a. "La epistemología de la complejidad". En *Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo: implicaciones interdisciplinarias*, coordinado por José Luis Solana, 27-52. Madrid: Universidad Internacional de Andalucía.
- . 1999b. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá: UNESCO.
- . 2001. *El Método I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- . 2006a. *El Método III. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- . 2006b. "La complejidad hoy". Video de YouTube, a partir de una ponencia presentada en el CEIICH de la Universidad Autónoma de México. Accedido diciembre de 2020. <https://bit.ly/3rxA7IW>.
- . 2011a. "La complejidad y la empresa". En *Introducción al pensamiento complejo*, editado por Marcelo Pakman, 121-131. Barcelona: Gedisa.
- . 2011b. "El paradigma de complejidad". En *Introducción al pensamiento complejo*, 87-110. Barcelona: Gedisa.
- Oviedo, Mariela, y Marcelo López. 2020. "Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento". *Estudios de la Gestión* 7: 19-42. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.1>.
- Reyes, Octavio, Rafael Espinoza y Ramón Olvera. 2013. "Criterios para determinar el tamaño de muestra en estudios descriptivos". *Congreso Internacional de Investigación de Celaya* 5 (3): 2919-2924. <http://bit.ly/3abP76U>.
- Rodríguez-Zoya, Leonardo. 2017. "Contribución a la crítica del pensamiento de Edgar Morin. Bases para un programa de investigación sobre los paradigmas". *Gaceta de Antropología* 33 (2):1-15. <http://bit.ly/3pZETPe>.
- . 2018. *La emergencia de los enfoques de la complejidad en América Latina*. Buenos Aires: Comunidad Editora Latinoamericana.
- Ruiz, Luis Enrique. 2003. "La complejidad en las ciencias sociales". En *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*, compilado por Marco Antonio Velilla, 249-256. Quito: UNESCO.
- Serna, Miguel. 2019. "¿Cómo mejorar el muestreo en estudios de porte medio usando diseños con métodos mixtos? Aportes desde el campo de estudios de élites". *Empiria, Revista de Metodología de Ciencias Sociales* 43: 187-210. <https://doi.org/10.5944/empiria.43.2019.24305>.

- Simon, Alexandra, y Piotr Kafel. 2018. "Reasons for Decertification of ISO 9001. An Empirical Study". *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 28 (70): 69-80. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74449>.
- Solana, José Luis. 2005a. "Prólogo". En *Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo: implicaciones interdisciplinarias*, editado por José Luis Solana, 9-25. Madrid: Ediciones Akal / Universidad Internacional de Andalucía.
- . 2005b. "Anexo: Un recorrido por la vida y la obra de Edgar Morin". En *Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo: implicaciones interdisciplinarias*, editado por José Luis Solana, 225-236. Madrid: Ediciones Akal / Universidad Internacional de Andalucía.
- Strauss, Anselm, y Juliet Corbin. 2002. *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vallejo-Gómez, Nelson. 2003. "Morin, pensador de la complejidad". En *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*, compilado por Marco Antonio Velilla, 129-145. Quito: UNESCO.
- Woermann, Minka, Oliver Human y Rika Preiser. 2018. "General Complexity: A Philosophical and Critical Perspective". *Emergence: Complexity and Organization* 20 (2): 1-16. <https://bit.ly/2YU2BQT>.
- Wongthongchai, Jirawat, y Krittapha Saenchaiyathon. 2019. "The Key Role of Institution Pressure on Green Supply Chain Practice and the Firm's Performance". *Journal of Industrial Engineering and Management* 12 (3): 432-446. <https://doi.org/10.3926/jiem.2994>.

## Un modelo de gestión cultural para entidades arqueológicas en municipios de Bolivia

*A Cultural Management Model for Archaeological Entities  
in the Municipalities of Bolivia*

*Um modelo de gestão cultural para entidades arqueológicas  
em municípios da Bolívia*

**Jimena Portugal Loayza**

Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia

[jportugal@umsa.bo](mailto:jportugal@umsa.bo)

<https://orcid.org/0000-0002-7341-1850>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.10>

Recibido: 31 de marzo de 2021 • Revisado: 27 de mayo de 2021

Aceptado: 21 de junio de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons





## Resumen

El objetivo es proponer un modelo de gestión para el registro, protección y planificación territorial de entidades arqueológicas para municipios en Bolivia. La investigación tiene un enfoque cualitativo, es descriptiva y propositiva, se emplea la técnica del análisis documental-bibliográfico y la experiencia de un proyecto de catastros arqueológicos municipales. Por su enfoque teórico, sigue las líneas de la cartografía cultural y la arqueología preventiva. El modelo está compuesto por el marco y plan de gestión. En el plan de gestión cultural se establecen líneas estratégicas, mecanismos de coordinación interinstitucional, gestión de talento humano y recursos financieros. Se trata de un modelo de cooperación público dependiente y cogestión, en la que participan dos instancias públicas: los municipios y el Observatorio de Patrimonio Cultural Arqueológico de la Universidad Mayor de San Andrés. Los ámbitos de aplicación del modelo de gestión son: registro, documentación, investigación, planificación territorializada y protección de las entidades arqueológicas (paisajes, sitios, hallazgos aislados). Con la aplicación del modelo de gestión se espera promover un reconocimiento del potencial del patrimonio arqueológico en los municipios. Asimismo, que el uso del catastro arqueológico municipal, como instrumento de planificación territorial, y el mejoramiento de algunos aspectos del marco normativo coadyuven en la generación de propuestas de gestión responsable y sostenible.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, patrimonio cultural arqueológico, planificación territorial, cartografía cultural.

**JEL:** Z1 Economía de la cultura.

## Abstract

The objective is to propose a management model for the registration, protection, and territorial planning of archaeological entities for the municipalities in Bolivia. The research adopts a qualitative, descriptive, and propositional approach, using the technique of documentary-bibliographic analysis and the experience of a municipal archaeological cadastre project. Due to its theoretical approach, it follows the lines of cultural cartography and preventive archeology. The model is made up of the management plan and framework. The cultural management plan establishes strategic lines, inter-institutional coordination mechanisms, and human talent and financial resources management. This is a public cooperation and co-management model, involving the participaton of two public bodies: the municipalities and the Observatory of Archaeological Cultural Heritage of Universidad Mayor de San Andrés. The areas of application of the management model are: registration, documentation, research, territorial planning, and the protection of archaeological entities (landscapes, sites, isolated findings). With the application of the management model, we expect to raise awareness of the potential of archaeological heritage in the municipalities. Similarly, the use of the municipal archaeological cadastre as a territorial planning instrument, and the improvement of some aspects of the regulatory framework will contribute to the generation of responsible and sustainable management proposals.

**Keywords:** Management model, archaeological cultural heritage, territorial planning, cultural cartography.

**JEL:** Z1 Economy of culture.

## Resumo

O objetivo é propor um modelo de gestão para o registro, proteção e planificação territorial de entidades arqueológicas para municípios na Bolívia. A investigação tem um enfoque qualitativo, é descritiva e propositiva, emprega-se a técnica da análise documental-bibliográfica e a experiência de um projeto de cadastros arqueológicos municipais. Pelo seu enfoque teórico, segue as linhas da cartografia cultural e da arqueologia preventiva. O modelo está composto pelo marco e plano de gestão. No plano de gestão cultural se estabelecem linhas estratégicas, mecanismos de coordenação interinstitucional, gestão de talento humano e recursos financeiros. Trata-se de um modelo de cooperação pública dependente e de gestão, na que participam duas instâncias públicas: os municípios e o Observatório de Patrimônio Cultural Arqueológico da Universidade Maior de San Andrés. Os âmbitos de aplicação do modelo de gestão são: registro, documentação, investigação, planificação territorializada e proteção das entidades arqueológicas (paisagens, sítios, recolhimentos específicos). Com a aplicação do modelo de gestão se espera promover um reconhecimento do potencial do patrimônio arqueológico nos municípios. Assim como o uso do cadastro arqueológico municipal, como instrumento de planificação territorial, e o aprimoramento de alguns aspectos do marco normativo coadjuvem na geração de propostas de gestão responsável e sustentável.

**Palavras-chave:** Modelo de gestão, patrimônio cultural arqueológico, planificação territorial, cartografia cultural.

**JEL:** Z1 Economía da cultura.

## Introducción

El patrimonio cultural arqueológico en Bolivia tiene un importante potencial estratégico para el desarrollo económico y social de sus habitantes; empero con una escasa consideración a su gestión sostenible. Se carece de políticas que prioricen su protección y planificación territorializada, así como de herramientas metodológicas para su registro.

Entre las causas de este problema, está una realidad común para todos los países latinoamericanos: el contexto globalizador actual produjo una desconexión de los procesos históricos y culturales, debido a la aparición de

nuevas pautas y modelos culturales que desvalorizan e incluso ignoran el patrimonio cultural (De la Torre 2015).

Otra causa del problema es el desconocimiento de la existencia de gran parte de los sitios arqueológicos, tanto por ubicarse bajo el subsuelo, como por existir todavía muy pocos trabajos dedicados al registro sistemático de entidades arqueológicas (sitios arqueológicos, paisajes antrópicos, hallazgos aislados).

Respecto a las investigaciones arqueológicas e informes de intervenciones por proyectos de construcción de caminos, extracción minera, hidrocarburos y megaobras, además de ser guiadas por temáticas y problemáticas específicas, son de corto alcance y en espacios geográficos muy limitados.

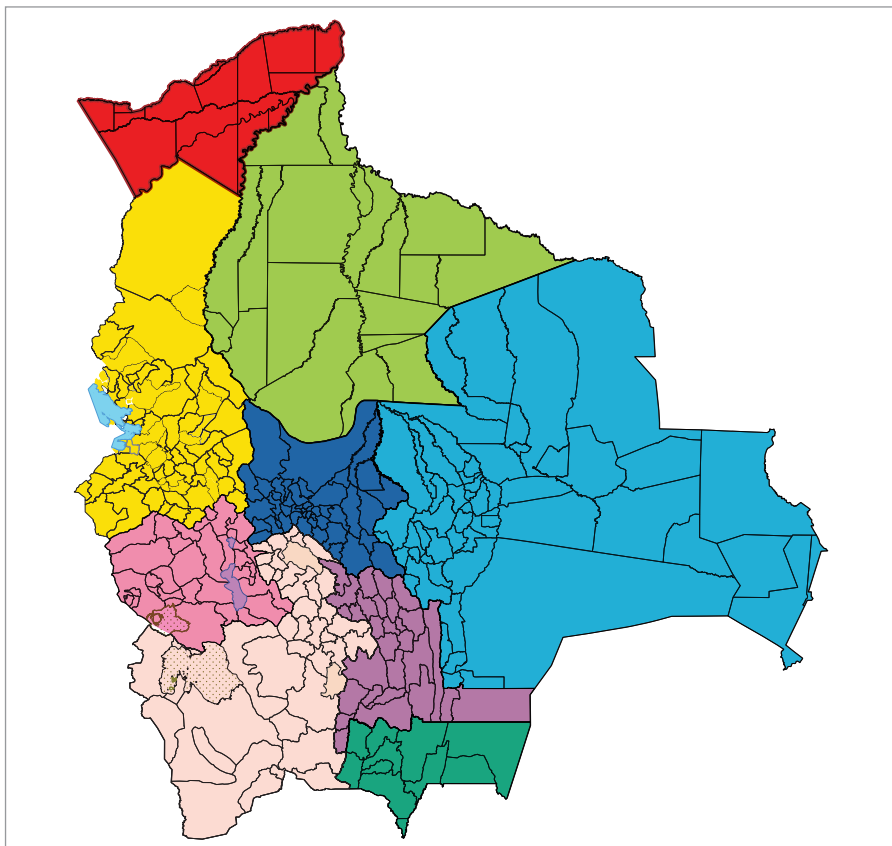
Las reformas en la normativa del Estado han avanzado hacia un sistema descentralizado, dando a los municipios responsabilidades sobre la protección y gestión de su patrimonio arqueológico por ser la unidad territorial mínima dentro de la estructura político-administrativa. Actualmente en Bolivia se cuenta con 327 municipios (figura 1).

Los municipios tienen limitaciones en las capacidades técnicas para cumplir con estas nuevas competencias. La mayoría de los municipios no cuentan con inventarios de su patrimonio arqueológico, instrumento indispensable para un ordenamiento territorial, planificación de proyectos de desarrollo social y gestión cultural.

Ante esta problemática, se plantea como objetivo principal proponer un modelo de gestión para el registro, protección y planificación territorial de entidades arqueológicas para municipios en Bolivia. Con el fin de lograr este propósito se plantea definir el modelo de gestión, sus ámbitos de aplicación y el marco de gestión; diseñar el plan de gestión, constituido por líneas estratégicas, objetivos y actividades, y, finalmente, formular estrategias para la gestión del talento humano y recursos financieros que permitan poner en marcha el modelo de gestión.

El modelo destaca el valor potencial de la planificación y gestión del patrimonio arqueológico que puede evitar su destrucción. La relevancia del modelo de gestión propuesto es tanto social como económica y política, pues coadyuva a la promulgación de políticas de protección y salvaguardia del patrimonio cultural. A nivel teórico-metodológico, el aporte de esta investigación es contribuir a las experiencias de la cartografía cultural, que en Bolivia no ha

Figura 1  
Municipios de Bolivia



Fuente: Wikimedia Commons Contributors (2020).

sido aún visualizada como una importante estrategia en la gestión cultural y apuesta por una arqueología preventiva, en vez de limitar el ámbito de intervención en los sitios arqueológicos a una arqueología de rescate.

El modelo, como parte de las tecnologías de la gestión, apunta al mejoramiento de resultados y procedimientos para la gestión de entidades arqueológicas; es un ejemplo de modelo colaborativo de gestión cultural.

## Aspectos teóricos y antecedentes

### La investigación cultural contemporánea y la gestión cultural

La gestión cultural es un campo profesional que recién empieza a tener presencia en Bolivia; se suele concretar en dos grandes subsistemas: artes y creatividad (presente-futuro), y memorias y patrimonios (presente-pasado). La gestión cultural es entendida como “aquella acción que asegura creativamente los derechos culturales, desde las artes, las memorias, y los patrimonios, y media entre las distintas culturas” (Cabrero 2013, 36). Existen tres planos en el nivel operativo del gestor cultural: nivel territorial (nacional, regional, local), nivel sectorial para promover y producir cultura, y nivel infraestructural, relacionado a las responsabilidades de gestión en una institución dada (Vives citado en Cabrero 2013).

Complementando a lo anterior, la gestión cultural es una articulación de herramientas, procesos y sentimientos para vincular a los creadores y los públicos; a los creadores con los creadores, y a los bienes patrimoniales con los públicos, desde una institucionalidad sea pública, privada o comunitaria, que permita que las construcciones estéticas y patrimoniales tengan el mejor acercamiento a la mayoría de los ciudadanos de un territorio (Cisneros 2015).

Kingman (2004) plantea que estamos viendo una formalización cultural y un vaciado de contenidos culturales del patrimonio; la tendencia de la práctica occidental es descontextualizar la alteridad y sus prácticas, neutralizar sus valores y volverlas ahistóricas. Para el trabajo del gestor cultural es esencial conocer esta realidad, ya que se toman decisiones que van más allá de decisiones técnicas y que no pueden estar desligadas de una toma de posición y considerar el contexto de manejo político en que se desarrollan las políticas culturales.

La gestión del patrimonio cultural tiene como acciones principales: “conocer, planificar, controlar y difundir” (Querol 2017, 51). El modelo de gestión propuesto se dirige al ámbito de la planificación a nivel municipal, aunque puede ser realizado desde niveles político-administrativos mayores (gobernaciones o nivel central del Estado).

### **Modelos de gestión cultural**

Las políticas culturales requieren de modelos de gestión para su ejecución e implementación, así también permiten a los agentes culturales actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático.

Un modelo de gestión es la “descripción del proceso administrativo que se pondrá en marcha en una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural inmueble” (Cabezas 2010, 3).

Tomando en cuenta la institucionalidad que se hace cargo de la administración y el origen de los recursos, que le permite cumplir con la finalidad, la tipología de modelos de gestión cultural se divide en: pública, privada o social. La primera está conformada por instituciones como municipios, gobernaciones y otras instituciones públicas que se hacen cargo de la administración; la privada, por instituciones como corporaciones, fundaciones, mutuales, organizaciones comunitarias, y la social es cuando un grupo de personas —sin estar constituidas legalmente— logran dar sostenibilidad a un inmueble. En cuanto al origen de los recursos, si provienen del uso del bien son modelos de gestión autónoma; si se sostienen a partir de recursos aportados por el administrador, mecenas o terceros, es un modelo de gestión dependiente, y si los recursos provienen de ambas fuentes, son modelos de gestión mixta (Cabezas 2010).

Martinell (2014) indica que los modelos de gestión se relacionan directamente con los agentes culturales, que son quienes los incentivan o plantean. Los diferentes modelos de gestión cultural están condicionados por el desarrollo de la normativa y legislación cultural, modelos de intervención del Estado, antecedentes de las políticas culturales, formas organizativas de los agentes sociales, realidad territorial, situación socioeconómica del contexto, nivel de participación y protagonismo de los agentes culturales y realidad del

mercado cultural. La elección del modelo de gestión dependerá también de los valores y objetivos que persiga, así como de la personalidad jurídica que asuma. Los agentes culturales deben tener la capacidad de aplicar modelos de gestión acorde con el contexto y ámbito de la cultura.

La tipología de modelos de gestión, considerando el agente cultural que lo realiza y la forma en que interviene, se divide en simples y complejos de cooperación. Entre los primeros están los casos de modelos de participación de un solo agente cultural y que recibe colaboraciones, subvenciones, entre otros. Entre los modelos complejos de cooperación están: los modelos de cogestión de organizaciones con diferentes personerías jurídicas; los modelos de coproducción en relación con un proyecto u obra, y los modelos de gestión de proyectos de cooperación internacional.

## **La cartografía cultural y gestión territorial**

El uso de la cartografía cultural resulta una herramienta básica para apoyar en la generación de información sistematizada y localizada de diferentes aspectos de la cultura, lo cual permite una identificación, diagnóstico, visibilidad y posibilidad de seguimiento de diferentes variables para la gestión cultural. La UNESCO y otras entidades que trabajan con el ámbito de la cultura, han reconocido que la cartografía cultural es una herramienta técnica crucial para preservar los elementos culturales tangibles e intangibles (Creative City Network of Canada citado en Arcila y López 2011).

La definición de cartografía cultural más aceptada, indica que se trata de un modelo de información territorial que tiene como finalidad principal la identificación y comprensión de los sistemas culturales en un área geográfica concreta con el propósito de su planificación y gestión; para ello se utilizan herramientas como los sistemas de información geográfica (SIG) e internet que ayudan a una mayor visibilidad y reconocimiento de la importancia de la cultura para el desarrollo sustentable de un territorio. Todo ese sistema se plasma en mapas temáticos y otras formas de representación que buscan formas innovadoras de comunicación (CH Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile 2001). La cartografía es el primer paso dentro del proceso de planificación cultural y se convierte en una herramienta de apoyo para

los gobiernos locales; sirve para cartografiar el patrimonio (Arcila y López 2011), actores, actividades y bienes (Soto 2011).

¿Por qué son importantes las cartografías culturales para la gestión del patrimonio? Porque sin información confiable y mensurable es difícil apoyar la implementación y evaluación de políticas culturales, ya sean a nivel nacional, regional o local. La metodología de las cartografías culturales se ha implementado con base en las necesidades y avances tecnológicos; por otro lado, la construcción de conocimiento se ha generado desde la multidisciplinariedad. Como base se considera, desde la cartografía, el relevamiento de información *in situ*, que permite localizar, graficar y sistematizar los elementos culturales existentes en un territorio y propicia su síntesis y relaciones de interdependencia, que intervienen en la configuración de la realidad cultural territorial (Porro 2013).

Asimismo, la cartografía tiene la ventaja de que en el propio proceso se puede generar una concienciación de los diferentes actores sociales y fomentar su colaboración (Centre for Cultural Management 2008), pues uno de los requisitos de la cartografía cultural es su carácter participativo (Arcila y López 2011). Este será uno de los aspectos fundamentales en la metodología que propone el modelo de gestión.

Un nuevo ámbito de actuación de la tutela del patrimonio que requiere tomar mayor importancia en Bolivia es el *territorio*. Entre los aspectos más positivos de la patrimonialización del territorio es que contribuye a vincular, proteger y gestionar conjuntos patrimoniales en un mismo territorio, devolviéndoles su vinculación espacial e histórica, posibilitando nuevas formas de interpretación y puesta en valor, pero también la necesidad de nuevos modelos de organización y gestión (Martínez 2008).

En la gestión cultural se justifica la contextualización del territorio por la exigencia requerida en la planificación turística y políticas de desarrollo regional, enmarcadas en el aprovechamiento de los recursos existentes; asimismo, respondiendo a la demanda social de que las políticas culturales se desarrollen paralelamente a las económicas; además, la descentralización administrativa que otorga competencias a instancias político-administrativas menores al Estado (Martínez 2008). Por lo tanto, el territorio ha dejado de entenderse únicamente como el sustrato físico y/o recurso económico; más bien, desde su dimensión patrimonial es un “bien no renovable, esencial y limitado” (VV. AA. citado en Cañizares 2014, 150).



Desde esta perspectiva, el patrimonio se entiende como herencia o legado, pero también como capacidad de actuación sobre el presente y futuro a través del talento humano, medioambiente, recursos financieros y ámbitos territoriales (Martínez 2008); se reconoce la dimensión inmaterial del patrimonio y el paisaje como “lugar de memoria” (Sabaté 2010, 11) y de integración de valores culturales y naturales (Fernández 2019). Por tanto, se supera la etapa inmovilista del patrimonio como objeto de contemplación y deleite (Álvarez citado en Martínez 2008) y donde solo está presente su dimensión material.

## **Inventarios y catastros arqueológicos en Bolivia**

El modelo de gestión tiene como base el catastro arqueológico. El antecedente más cercano a este son las cartas arqueológicas desarrolladas en Europa y los inventarios arqueológicos realizados en diferentes partes del mundo, incluida Latinoamérica.

Si bien la Ley No. 530 del Patrimonio Cultural Boliviano (BO 2014a) establece en su art. 32 la creación del Sistema Plurinacional de Registro del Patrimonio Cultural, hasta la fecha no se ha puesto en vigencia.

El nivel central del Estado cuenta con un listado de 7000 sitios arqueológicos (Salcedo 2012), de acceso restringido para la institución. El inventario de la Gobernación Autónoma del departamento de La Paz, el siguiente nivel político-administrativo en Bolivia, cuenta con el registro de 704 sitios arqueológicos y 132 bienes inmuebles históricos, de los que se detallan datos de su ubicación, tipología, conservación y protección legal. Finalmente, otras gobernaciones no cuentan con inventarios arqueológicos.

Esta situación muestra la alta vulnerabilidad que tiene el patrimonio arqueológico boliviano en su protección causada por los limitados inventarios arqueológicos, a lo que se suma la falta de instrumentos estandarizados destinados a su gestión.

En Bolivia existen solo dos experiencias que pueden mencionarse como intentos de registrar sitios arqueológicos con fines de planificación y gestión cultural. La catalogación de sitios arqueológicos realizada entre 1983-1984 por el Instituto Nacional de Arqueología (INAR), contó con el apoyo financiero de la Organización de Estados Americanos (OEA) y se denominó catastro arqueológico. En esta primera experiencia se realizó el registro de 264

sitios arqueológicos en provincias al norte del departamento de La Paz, sin contar con una metodología única para el catastro arqueológico, a pesar de lo cual los sitios registrados se han introducido, a través de una ficha patrón, a la base de datos del entonces Centro de Documentación del INAR (Arellano 1985). Los resultados se publicaron en la revista *Arqueología Boliviana* 2. Esta iniciativa no tuvo continuidad.

En 2015, el Observatorio de Patrimonio Cultural Arqueológico (OPCA), dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), se presentó a un concurso de fondos financieros para investigación provenientes de los impuestos directos a los hidrocarburos (IDH), y logró obtener apoyo financiero para poner en práctica una experiencia piloto para la realización de catastros arqueológicos en dos municipios del departamento de La Paz, Jesús de Machaca y Escoma (Portugal 2017a y 2017b). En el municipio Jesús de Machaca se registraron 250 nuevas entidades arqueológicas y en el municipio de Escoma, 128. La experiencia de este proyecto fue crucial para proponer el catastro arqueológico como herramienta metodológica y componente fundamental del modelo de gestión.

La experiencia generada en los municipios de Jesús de Machaca y Escoma ha mostrado que contar con un catastro arqueológico posibilita tener un panorama general de la ubicación espacial de los sitios arqueológicos, lo que constituye la base para integrarlo en el ordenamiento territorial del municipio y para proyectos y políticas de planificación destinados a la protección, investigación y puesta en valor del patrimonio arqueológico ubicado en el territorio municipal.

Otro aspecto positivo que se destaca fue la incorporación de personas de la comunidad en los equipos de investigación, y la información directa a las autoridades locales y comunidades sobre los propósitos del catastro arqueológico y sus resultados. Se trata de un cambio importante en la investigación hacia una arqueología pública (Criado-Boado 2018; Guerrini et al. 2018); así como la incorporación de los valores y percepciones de la población local al momento de registrar e interpretar las entidades arqueológicas, lo que permitió equilibrar los valores de la memoria y científicos, además considerar las dimensiones tangibles e intangibles del patrimonio (Rogers 2019).

## Metodología

La estrategia metodológica deriva del tipo de investigación llevada a cabo, la cual es descriptiva y propositiva. Las investigaciones descriptivas buscan caracterizar y especificar las propiedades de grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido al análisis. Registran, miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones y componentes de los fenómenos investigados (Batthyány y Cabrera 2011). La investigación es descriptiva porque involucra la recopilación, organización y descripción de datos, procedentes de fuentes secundarias, como de la experiencia y procedimientos procedentes de los catastros arqueológicos realizados en los municipios Jesús de Machaca y Escoma. También es propositiva porque partiendo de los resultados de la búsqueda, descripción y análisis de información, se propone un modelo de gestión para entidades arqueológicas, que puede ser aplicado en el ámbito territorial municipal.

Asimismo, el método empleado en la investigación es el cualitativo. La investigación cualitativa se concentra en el análisis de los procesos sociales, sobre todo el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción y acerca de la construcción de la realidad social. Por su cercanía con el terreno y su preocupación por la acción, el método cualitativo apoya la práctica profesional; asimismo, la investigación cualitativa es intensiva en los casos que estudia, si bien es limitada por su muestra, pero el evento o experiencia son estudiados a profundidad (Deslauriers 2005).

Los métodos cualitativos son un modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta la investigación. Su objetivo es la captación y reconstrucción de significados (procesos, comportamientos, actos), se relacionan a la hermenéutica o teoría interpretativa, misma que se enfoca en la comprensión y el significado de los eventos, del comportamiento y la práctica (Little citado en Barragán et al. 2008). Del mismo modo, las investigaciones cualitativas se enfocan en temas conceptuales y normativos (Spedding 2013).

Los métodos cualitativos buscan entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada; para ello se recurre a descripciones a profundidad, al análisis de ámbitos

limitados de experiencia, mediante la inmersión en los contextos en los que ocurre (Ruiz 2003).

La aplicación de este método ha permitido enfocar la investigación en la resolución de un problema identificado; la falta de herramientas metodológicas de registro y planificación para entidades arqueológicas en Bolivia y la necesidad de una propuesta que resuelva limitaciones de los municipios para llevar adelante las competencias que la ley les otorga sobre el patrimonio arqueológico. El hecho de ser partícipe de la puesta en práctica de un proyecto piloto ha permitido encontrar los aspectos centrales para proponer un modelo de gestión a nivel municipal.

La principal técnica de investigación empleada es el análisis documental-bibliográfico (Tancara 1993). Según Baena (citado en Ávila 2006), la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, periódicos, centros de documentación e información.

Las etapas de la investigación han consistido en la planeación, búsqueda y colección de antecedentes e información especializada sobre el tema investigado y, posteriormente, el procesamiento de información a través de su organización y sistematización. Finalmente, la presentación argumentada de los resultados respondiendo al objetivo planteado.

## **El modelo de gestión y ámbitos de aplicación**

Como se indicó en la introducción, el objetivo del trabajo es proponer un modelo de gestión para el registro, protección y planificación territorial de entidades arqueológicas para municipios en Bolivia.

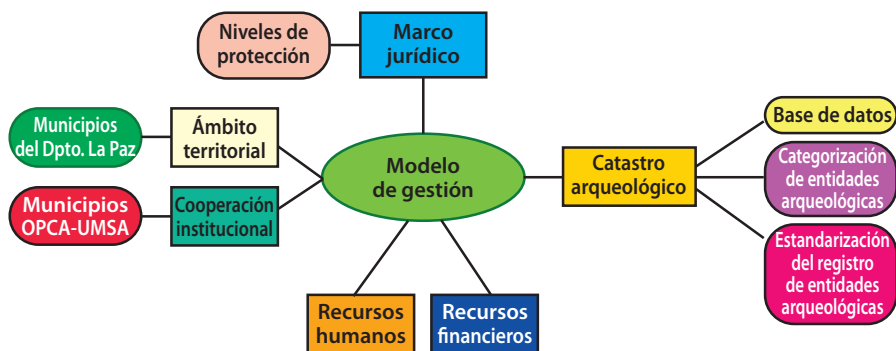
En primera instancia es necesario definir el modelo de gestión elegido. Si se considera la institucionalidad que se hace cargo de la administración y el origen de los recursos, que le permite cumplir con la finalidad, se trata de un modelo de gestión pública dependiente (Cabezas 2010). En el modelo propuesto, la administración está a cargo de dos instituciones públicas: por una parte, los municipios, y, por otra, la UMSA, a través del OPCA; el origen

de los recursos proviene de ambos administradores y de la gestión que hagan del financiamiento externo.

Según los agentes culturales que intervienen, corresponde a los modelos de gestión complejos de cooperación (Martinell 2014); más precisamente se trata de un modelo de gestión entre las dos instituciones mencionadas.

En la figura 2 se esquematizan los diferentes elementos que constituyen el modelo de gestión de entidades arqueológicas. Se encuentra el ámbito territorial de su aplicación, los municipios; la cogestión, que se implementará a partir de convenios de cooperación interinstitucional entre la UMSA/OPCA y los municipios; también se encuentra el catastro arqueológico, que es la herramienta metodológica para el registro de entidades arqueológicas, y cuenta con tres componentes: una base de datos desarrollada por el OPCA, la categorización de entidades arqueológicas y la estandarización para su registro. Por razones de espacio no se detallan estos instrumentos del catastro arqueológico.

Figura 2  
Modelo de gestión para entidades arqueológicas



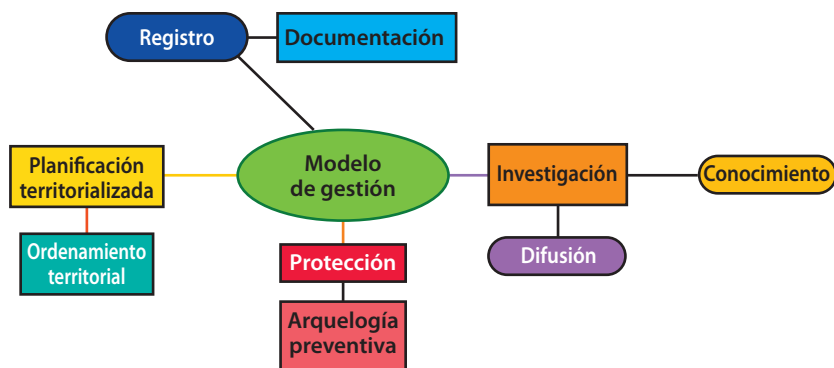
Elaboración propia.

Según Martinell (2014), los factores que inciden e influyen los modelos de gestión son: el marco normativo jurídico y los agentes culturales condicionados por las características, dinanismos y particularidades de los distintos ámbitos de la cultura. En este caso, el agente cultural que hace la propuesta es el OPCA-UMSA, a través de una de sus investigadoras y el ámbito de la cultura corresponde al patrimonio arqueológico.

Los ámbitos de aplicación del modelo de gestión de entidades arqueológicas son su registro y documentación; investigación, que derivará en su conocimiento y difusión; la planificación territorializada, para aplicarse en el ordenamiento territorial, y la protección de las entidades arqueológicas, puesto que el modelo de gestión se deriva de la arqueología preventiva.

En la figura 3 se muestran, de forma esquemática, los ámbitos del modelo de gestión. Quedan fuera del modelo otros ámbitos, por ejemplo, la conservación, declaratorias, planes de manejo, etc., que por su especificidad requieren propuestas teórico-metodológicas particulares.

Figura 3  
Ámbitos de aplicación del modelo de gestión



Elaboración propia.

Según Cabezas (2010), un modelo de gestión cultural patrimonial está compuesto por el marco de gestión y el plan de gestión. Se presentan los elementos que componen el primero y el diseño del plan de gestión.

## **El marco de gestión**

Los elementos que incluye el marco de gestión son los siguientes:

- Tipo de modelo de gestión: público dependiente-complejo de cooperación/cogestión.
- Administradores del modelo: municipios y OPCA-UMSA.
- El bien al que está dirigido el modelo: patrimonio arqueológico-entidades arqueológicas.
- Normativa jurídica: conjunto de normas y leyes referidas al patrimonio arqueológico y planificación territorial.

## **El plan de gestión**

Dentro del plan de gestión se encuentra: la visión y los beneficios esperados con la aplicación del modelo. La visión del modelo de gestión es lograr el registro sistemático, protección, planificación territorial y gestión de las entidades arqueológicas en Bolivia, mediante la implementación de catastros arqueológicos y la cooperación interinstitucional entre el OPCA y, los municipios. Los beneficios esperados son que el conocimiento y registro de las entidades arqueológicas, el uso del catastro arqueológico municipal en la planificación territorial y el mejoramiento de algunos aspectos del marco normativo coadyuven a lograr la protección del patrimonio arqueológico y, consecuentemente, la posibilidad de generar recursos para los municipios a través de propuestas de gestión responsables y sostenibles.

Como parte del plan de gestión se encuentran las líneas estratégicas, objetivos y actividades, también los mecanismos de coordinación institucional necesarios.

## Líneas estratégicas, objetivos y actividades

Las políticas culturales requieren de líneas estratégicas para ejecutarse. Para el plan de gestión se formularon dos líneas estratégicas; los objetivos del plan de gestión se presentan con relación a cada línea estratégica y a su vez cada objetivo cuenta con un número de actividades a realizarse (tabla 1).

La concretización del modelo de gestión se logrará a partir de contar con el equipo de investigación y los recursos financieros; para ello se deben tener mecanismos de coordinación entre las instituciones responsables de ejecutarlo.

Tabla 1

Líneas estratégicas, objetivos y actividades del plan de gestión

Líneas estratégicas	Objetivos	Actividades
a) Registro sistemático y continuado de las entidades arqueológicas, para su conocimiento, investigación, protección y planificación territorial, mediante la coordinación interinstitucional.	1. Implementar el catastro arqueológico municipal en el registro de entidades arqueológicas para la investigación, planificación, ordenamiento territorial y gestión del patrimonio arqueológico en los municipios.	a) Realización de catastros arqueológicos. b) Difundir los resultados entre la población local y autoridades municipales para implementarse en la planificación y ordenamiento territorial. c) A partir de la cartografía de entidades arqueológicas en el territorio municipal, establecer áreas potenciales de protección, zonas o sitios de riesgo para que el municipio las incluya en la gestión patrimonial.
	2. Fomentar la unificación de estándares para el registro de entidades arqueológicas.	a) Aplicación de los estándares de registro de entidades arqueológicas en los catastros arqueológicos municipales. b) Difundir y socializar los estándares con investigadores y arqueólogos/as de contrato para consensuar su aplicación a un nivel más generalizado.
	3. Contar con un sistema de registro permanente y actualizado de las entidades arqueológicas para usarse en la gestión del patrimonio arqueológico.	a) Actualización de la base de datos del OPCA con la nueva información procedente de los catastros arqueológicos municipales. b) Desarrollar protocolos de uso de la base de datos el OPCA para la gestión del patrimonio arqueológico municipal.



b) Promover mejoras en el marco jurídico y políticas relacionadas con el patrimonio arqueológico cultural.	4) Incluir en la normativa municipal los niveles de protección referidos a entidades arqueológicas registradas y en proceso de declaración.	a) Participación del OPCA en la socialización de normativas y reglamentación sobre culturas y patrimonio. b) Gestionar con los municipios la creación de decretos o leyes municipales que incorporen los dos niveles de protección propuestos.
	5) Impulsar una política de cartografía cultural, que priorice el registro, protección y planificación territorial del patrimonio arqueológico.	a) Participación del OPCA en los talleres de diagnóstico y socialización de los planes municipales de cultura.

Elaboración propia.

## Mecanismos de coordinación interinstitucional

La mayoría de los municipios no cuentan con recursos financieros suficientes o personal técnico que se encargue de realizar los catastros arqueológicos. La Ley No. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales de Bolivia, en su art. 5, parte II, indica que, en coordinación con organismos nacionales e internacionales competentes, los municipios precautelarán y promoverán la conservación, preservación y mantenimiento de los bienes patrimoniales arqueológicos en su jurisdicción (BO 2014b). De esta manera, esta norma posibilita la coordinación con instituciones a través de convenios y la búsqueda de financiamiento externo para lograr el registro sistemático de las entidades arqueológicas presentes en territorio municipal.

La cooperación entre el OPCA y los municipios puede lograr articular los avances tecnológicos con el registro sistemático y continuo del patrimonio arqueológico territorializado y resolver el problema de la falta de personal calificado para este trabajo en los municipios. El apoyo financiero de la cooperación internacional será fundamental para esta tarea de largo alcance.

## Gestión de talento humano y recursos financieros

Se formulan, a continuación, las estrategias que permitirán la gestión de talento humano y recursos financieros necesarios para la realización de catastros arqueológicos municipales y la concretización del modelo de gestión.

### Talento humano

La realización de convenios entre el OPCA y los municipios estarían destinados a gestionar el equipo de investigación necesario para la realización de catastros arqueológicos.

La metodología de los catastros arqueológicos requiere de equipos de investigación constituidos por dos o tres personas formadas en el área de arqueología, una o dos personas del área de antropología y las autoridades comunales o comunarios que participan en el recorrido por las comunidades donde se realiza la prospección arqueológica.

Existen dos modalidades que se pueden aplicar para contar con el equipo de investigación para el catastro arqueológico:

1. Los convenios de cooperación interinstitucional permitirían a los municipios que puedan apoyar logísticamente y con un estipendio a estudiantes que realicen tesis dirigidas a realizar un catastro arqueológico en el municipio. Asimismo, la carrera de antropología/arqueología podría promover que los egresados dirijan sus tesis de licenciatura a los catastros arqueológicos municipales y conseguir becas de interacción social para fomentar estos trabajos.

El OPCA puede capacitar a los tesistas y estudiantes que realicen estas investigaciones, en los procedimientos y metodología del catastro arqueológico, así como coordinar con ellos la inclusión de la información obtenida en su base de datos y la realización de los mapas temáticos respectivos.

Si no existiesen suficientes tesistas para un catastro arqueológico, tres o cuatro estudiantes de arqueología y antropología podrían acompañar a los tesistas. También se requeriría apoyo municipal para su alimentación, hospedaje y transporte.

2. Contratación de todo el personal técnico para el catastro arqueológico por el municipio. Esta modalidad implicaría que el municipio gestione recursos financieros externos con un aporte de contraparte, o, por el otro lado, el OPCA gestione recursos de investigación para realizar catastros arqueológicos.

En este caso, el equipo estaría conformado por un profesional arqueólogo, un profesional antropólogo, tres estudiantes de arqueología, uno de antropología y las autoridades comunales y comunarios designados por sus comunidades.

### **Coordinación con las autoridades comunales**

Un apoyo muy importante de las autoridades y personal municipal para la realización del catastro arqueológico es el contacto con las autoridades comunales y con el equipo de investigación; es necesaria la presentación del proyecto a las autoridades originarias y sindicales de las comunidades del municipio, para contar con su participación informada y decidida.

La difusión de los valores del patrimonio arqueológico es una tarea fundamental para lograr su conservación. La defensa del patrimonio cultural inmueble y promoción de su conservación son posibles solo si la gente de las comunidades y autoridades municipales se identifica con él y conoce los valores que contiene. Tilden (citado en Gandara 2018, 44) decía: “solamente se conserva lo que se aprecia y solamente se aprecia lo que se entiende”.

### **Gestión de recursos financieros**

De los objetivos propuestos en el plan de gestión, solo la realización de los catastros arqueológicos requiere financiamiento. Los municipios tienen la capacidad de buscar socios para la realización de proyectos cofinanciados; para ello, estas instancias estatales ponen una contraparte del costo total del proyecto. La contratación de un equipo de investigación requeriría la búsqueda de financiamiento externo al municipio con la cooperación internacional; la búsqueda de financiamiento con organismos internacionales puede gestionarse con el OPCA.

Otra alternativa es la búsqueda de financiamiento para investigación por parte del OPCA, experiencia que ya se ha dado con los catastros arqueológicos en los municipios Jesús de Machaca y Escoma.

El aporte financiero de contraparte de los municipios corresponde a los gastos de alimentación de los tesisas y estudiantes y contratación de guías y trabajadores locales que participen de los equipos de investigación. El aporte financiero, que podría aportar la UMSA, corresponde al pago de becas de interacción social (tesisas y estudiantes), materiales para el almacenamiento de materiales arqueológicos, impresión de informes y papelería. Además, préstamo de equipos para trabajo de campo y de laboratorio.

Se debe consignar en los costos del proyecto recursos para publicación de los resultados, que tendrían que ser gestionados por los administradores (municipio y OPCA), con la posibilidad de aporte de ambas instituciones si los recursos financieros lo permiten.

## Conclusiones

Numerosas son las denuncias de destrucción de sitios arqueológicos en diferentes lugares de Bolivia, ya sea por la construcción de vías o carreteras, infraestructura, proyectos de desarrollo que involucran movimiento de tierras, nuevos asentamientos poblacionales, explotación de recursos naturales, abandono, saqueo y vandalismo (Cruz 2009; Haber 2013). En Bolivia no existen aún herramientas técnicas o de planificación que coadyuven a frenar la destrucción del patrimonio cultural, por ello se ha propuesto un modelo de gestión para lograr el registro sistemático, protección y planificación territorial de las entidades arqueológicas, que pueda implementarse a nivel municipal.

Se parte por definir el tipo de modelo de gestión, ámbitos de aplicación y el marco de gestión. El modelo de gestión propuesto corresponde al tipo público dependiente, en el que intervienen dos instituciones públicas: los municipios y el OPCA de la UMSA. A su vez, se trata de un modelo de gestión compleja de cooperación, en el que las dos instituciones mencionadas gestionan los recursos financieros y talento humano profesional-técnico.

Respecto a sus ámbitos de aplicación, estos son registro, documentación, investigación, protección y planificación territorializada de entidades arqueológicas, en las que están comprendidos paisajes culturales, sitios arqueológicos y hallazgos aislados.

El marco de gestión puntualiza elementos como el tipo de modelo de gestión y los administradores del modelo, ya mencionados. Además, indica el bien al que está dirigido el modelo, en este caso, las entidades arqueológicas, y finalmente, la normativa jurídica en que se inscribe el modelo, que por razones de espacio no se incluyó en detalle.

Otro de los objetivos específicos fue diseñar el plan de gestión, el cual está conformado por dos líneas estratégicas: primero, el registro sistemático y continuado de las entidades arqueológicas a través de catastros arqueológicos y la promoción de mejoras en el marco jurídico y políticas culturales referidas al patrimonio arqueológico. Segundo, se plantea incluir un nivel de protección al patrimonio registrado e impulsar la cartografía cultural en la planificación territorial municipal. Se detallan los objetivos y actividades, correspondientes a cada línea estratégica; además se plantean mecanismos de coordinación interinstitucional, entre los que figura la firma de convenios de apoyo y la coordinación entre las direcciones de cultura municipales y el OPCA.

Finalizando la propuesta del modelo se formularon estrategias para la gestión del talento humano y de recursos financieros que lo pongan en marcha. Una de ellas es la coordinación interinstitucional para promover los catastros arqueológicos municipales a través de la realización de tesis de grado por estudiantes de la UMSA. También está la cogestión de recursos financieros de la cooperación internacional y programas de investigación.

Se espera que esta propuesta contribuya a promulgar políticas de salvaguarda del patrimonio arqueológico y aporte a la implementación de la cartografía cultural y la arqueología preventiva en las políticas culturales en Bolivia. Asimismo, desde las tecnologías de la gestión se quiere promover el mejoramiento de procedimientos y resultados en la planificación territorial de entidades arqueológicas.

## Referencias

- Arcila, Manuel, y José Antonio López. 2011. “La cartografía cultural como instrumento para la planificación y gestión cultural. Una perspectiva geográfica”. *Periférica Internacional. Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio* 12: 15-36. <https://bit.ly/2RO9wez>.
- Arellano, Jorge. 1985. “Presentación”. *Arqueología Boliviana* (2): 5.
- Ávila, Héctor. 2006. *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumed. [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/).
- Barragán, Rossana, Ton Salman, Virginia Ayllón, Javier Sanjinés, Erick Lange, Julio Córdova y Rafael Rojas. 2008. *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Programa de Investigación Estratégica en Bolivia.
- Batthyány, Karina, y Mariana Cabrera. 2011. *Metodología de investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Comisión Sectorial de la Enseñanza de la Universidad de la República.
- BO. 2014a. *Ley No. 530 del Patrimonio Cultural Boliviano*. Sucre, 23 de mayo de 2014. <https://bit.ly/3bRDTaT>.
- . 2014b. *Ley No. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales*. La Paz, 9 de enero de 2014. <https://bit.ly/3bRDTaT>.
- Cabezas, Claudio. 2010. *Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión del patrimonio cultural inmueble*. Santiago: Ministerio del Interior / Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo-Programa Puesta en Valor del Patrimonio.
- Cabrero, Ferran. 2013. “Gestión cultural en el Ecuador”. En *Memorias el II Congreso Ecuatoriano de Gestión cultural (24 al 26 de octubre de 2012). Saberes y haceres para la Gestión cultural hoy*, 33-51. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Cañizares, María del Carmen. 2014. “Paisajes culturales, ordenación del territorio y reflexiones desde la geografía en España”. *Polígenos. Revista de Geografía* 26: 147-180. <https://bit.ly/3fyswqT>.
- Centre for Cultural Management. 2008. *Mapping Cultural Planning in the City of L'viv: Cultural Mapping*. Amsterdam: Centre for Cultural Management and European Cultural Foundation. <https://bit.ly/3rJSJFC>.
- Cisneros, Gabriel. 2015. “El papel del Estado en el fomento socio-cultural”. En *Memorias del II y IV Congreso Ecuatoriano de Gestión Cultural. Selección de ponencias*, editado por Ferran Cabrero, 189-199. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. 2001. *Cartografía cultural de Chile. Lecturas cruzadas. Publicaciones Unidad de Estudios*. Santiago: Gobierno de Chile. <https://bit.ly/3wfsB8P>.
- Criado-Boado, Felipe. 2018. “Ciencia pública y patrimonio: más allá de la ciencia normal y de la ciencia comunitaria”. *Revista PH-IAPH* 95: 102-117. <https://doi.org/10.33349/2018.0.4243>.

- Cruz, Sandra. 2009. "Oxtotitlán, Guerrero: la conservación de un sitio de patrimonio rupestre". En *Conservación de bienes culturales: acciones y reflexiones*, coordinado por Luis Fernando Guerrero, 23-43. Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- De la Torre, Francisca. 2015. "Construcción de la memoria en torno al Patrimonio". En *Memorias del II y IV Congreso Ecuatoriano de Gestión Cultural. Selección de ponencias*, editado por Ferran Cabrero, 137-148. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión.
- Desluriers, Jean-Pierre. 2005. *Investigación cualitativa. Guía práctica*. Pereira: Papiro.
- Fernández, Silvia. 2019. "La dimensión paisajística en la gestión del patrimonio cultural en España". *Estudios Geográficos* 80 (287): 1-16. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.201943.023>.
- Gándara, Manuel. 2018. "De la interpretación temática a la divulgación significativa del patrimonio arqueológico". En *Interpretación del patrimonio cultural. Pasos hacia una divulgación significativa en México*, coordinado por Manuel Gándara y María Antonieta Jiménez, 29-96. Ciudad de México: Secretaría de Cultura-INAH. <https://bit.ly/3d5UAAv>.
- Guerrini, Christi, Mary Majumder, Meaganne Lewellyn y Amy McGuire. 2018. "Citizen Science, Public Policy". *Science* 361 (6398): 134-136. <https://doi.org/10.1126/science.aar8379>.
- Haber, Alejandro. 2013. "Arqueología y desarrollo: anatomía de la complicidad". En *Arqueología y desarrollo en América del Sur*, compilado por Alexander Herrera, 11-15. Bogotá / Lima: Universidad de los Andes, Facultad Ciencias Sociales, Carrera Antropología / Instituto de Estudios Peruanos.
- Kingman, Eduardo. 2004. "Patrimonio, políticas de la memoria e institucionalización de la cultura". *Revista Íconos* 20: 26-34. <https://doi.org/10.17141/iconos.20.2004.66>.
- Martinell, Alfonso. 2014. "3.4. Modelos de gestión". En *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*, coordinado y editado por Catalán Salvador y Antonio González, 1-8. Andalucía: Junta de Andalucía / Consejería de Economía y Conocimiento / Universidad de Cádiz / Universidad Internacional de Andalucía. <https://bit.ly/3oUcJW>.
- Martínez, Celia. 2008. "Patrimonialización del territorio y territorialización del Patrimonio". *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada* (39): 251-266. <https://bit.ly/3fNVSA3>.
- Porro, Gabriela. 2013. *Cartografías culturales para el desarrollo local*. En Cuarto Congreso Argentino de Cultura. Buenos Aires: Universidad Nacional Tres de Febrero. <https://bit.ly/3cz8uut>.
- Portugal, Jimena. 2017a. *Catastro arqueológico del municipio de Escoma*. La Paz: UMSA-OPCA.
- . 2017b. *Catastro arqueológico del municipio Jesús de Machaca*. La Paz: UMSA-OPCA.
- Querol, María Ángeles. 2017. *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Madrid: Editorial Akal.
- Rogers, Ayesha. 2019. "Values and Relationships between Tangible and Intangible Dimensions of Heritage Places". En *Values in Heritage Management. Emerging Approaches and*

- Research Directions*, editado por Erica Avrami, Susan McDonald, Randall Mason y David Myers, 172-185. Los Angeles: The Getty Conservation Institute. <https://bit.ly/3uqLM20>.
- Ruiz, José. 2003. *Metodología de la investigación cualitativa. Serie ciencias sociales 15*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sabaté, Joaquín. 2010. “De la preservación del patrimonio a la ordenación del paisaje. Intervenciones en paisajes culturales (Europa-Latinoamérica)”. *Revista Labor & Engenho* 4 (1):10-25. <https://bit.ly/31AVqi4>.
- Salcedo, Zazanda. 2012. “Templo San Juan Bautista de Yaco: proceso de reconocimiento como patrimonio cultural del departamento de La Paz”. En *Memorias del 5.º Foro Académico ENCRyM*, 146-160. Ciudad de México: Secretaría de Cultura de los Estados Unidos Mexicanos / Instituto Nacional de Antropología e Historia y Escuela Nacional de Conservación / Restauración y Museografía “Manuel del Castillo Negrete”. <https://bit.ly/3bSyCje>.
- Soto, María Paulina. 2011. “Crónica de la cartografía cultural de Chile 14 años después”. *Revista Periférica para el Análisis de la Cultura y el Territorio* 12: 71-79. <https://bit.ly/3vsqCgu>.
- Sppeding, Alison. 2013. “Metodologías cualitativas: ingreso al trabajo de campo y recolección de datos”. En *Pautas metodológicas para investigaciones cualitativas y cuantitativas en ciencias sociales y humanas*, coordinado por Mario Yapu, 117-198. La Paz: Universidad para la Investigación estratégica en Bolivia U-PIEB.
- Tancara, Constantino. 1993. “La investigación documental”. *Temas Sociales* 17: 91-106. <https://bit.ly/31G6NoF>.
- Wikimedia Commons Contributors. 2020. *File: Bolivia division.png*. Accedido octubre de 2020. <https://bit.ly/3wNPKIT>.



## Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria

*Relationship between Innovation and Competitiveness in the Non-financial Ventures of the Popular and Solidarity Economy*

*Relação entre inovação e competitividade nos empreendimentos do setor financeiro da Economia Popular e Solidária*

**Maribel Maya Carrillo**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Quito, Ecuador  
ammaya@espe.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-5795-1593>

**Betsabé Pila Jaramillo**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Quito, Ecuador  
bepila@espe.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-5246-1154>

**Valentina Ramos Ramos**

Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador  
valentina.ramos@epn.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-7803-8461>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.2>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 12 de marzo de 2021  
Aceptado: 3 de mayo de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

La dinámica empresarial actual exige a los emprendimientos implementar procesos de innovación para generar valor para los clientes, ganar competitividad y ser sostenibles en el mercado. Este trabajo realiza un diagnóstico de las actividades, capacidades y resultados de innovación y la relación con los factores de competitividad de los emprendimientos del sector no financiero popular y solidario que permita comprender la realidad actual y la base para la toma de decisiones futuras incidiendo en el crecimiento empresarial. La investigación es no experimental de enfoque cuantitativo y correlacional para el cual se aplicaron encuestas a los presidentes de 68 emprendimientos del cantón Quito entre marzo y junio de 2020. En los resultados, predominó el nivel medio de innovación y de competitividad; en la capacidad de innovación, se destaca el aprendizaje organizacional. En innovación tecnológica, se evidencia la mejora en la calidad de productos y nuevos métodos productivos; en innovación no tecnológica, se han implementado nuevos canales de comunicación, comercialización y nuevas prácticas empresariales. En competitividad, los emprendimientos están enfocados en recursos humanos y comercialización. Se evidencia una correlación positiva fuerte entre innovación y competitividad.

**Palabras clave:** Emprendimiento, innovación, competitividad, economía popular y solidaria.

**JEL:** O31 Innovación e invención: procesos e incentivos.

## Abstract

Current business dynamics require ventures to implement innovation processes to generate value for customers, gain competitiveness, and be sustainable in the market. This study analyzes the activities, capacities, and results of innovation and the relationship with the competitiveness factors of ventures in the popular and solidary non-financial sector, in order to understand the current reality and the basis for future decision-making with an influence in business growth. This research is non-experimental, using a quantitative and correlational approach by conducting surveys to the presidents of 68 ventures in the Canton Quito between the months of March and June 2020. The results showed a predominant medium level of innovation and competitiveness, with organizational learning standing out in the capacity for innovation. In terms of technological innovation, improvements in the quality of products and new production methods can be identified; as for non-technological innovation, new communication and marketing channels and new business practices have been implemented. With regard to competitiveness, the ventures are focused on human resources and marketing. There is a strong positive correlation between innovation and competitiveness.

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation, competitiveness, popular and solidarity economy.

**JEL:** O31 Innovation and invention: processes and incentives.

## Resumo

A dinâmica empresarial atual exige que os empreendimentos implementem processos de inovação para gerar valores para os clientes, ganhar competitividade e ser sustentáveis para o mercado. Este trabalho realiza um diagnóstico das atividades, capacidades e resultados de inovação e a relação com os fatores de competitividade dos empreendimentos do setor financeiro popular e solidário que permitem compreender a realidade atual e que são um suporte para a tomada de decisões futuras incidindo no crescimento empresarial. A pesquisa é não experimental, de enfoque quantitativo e concernente, para a qual se aplicaram enquetes aos presidentes de 68 empreendimentos do Canton de Quito entre os meses de março a junho de 2020. Nos resultados, predominou um nível mediano de inovação e de competitividade, na capacidade de inovação destacou-se o aprendizado organizacional. Em inovação tecnológica evidenciaram-se a melhoria da qualidade dos produtos e novos métodos produtivos e em inovação não tecnológica, foram implementados novos canais de comunicação, comercialização e novas práticas empresariais. Em competitividade, os empreendimentos enfocam-se na área de recursos humanos e comercialização. Evidencia-se uma correlação positiva, forte entre inovação e competitividade.

**Palavras-chave:** Empreendimento, inovação, competitividade, economia popular e solidária.

**JEL:** O31 Inovação e invenção: processos e incentivos.

## Introducción

La globalización en las últimas décadas ha significado grandes cambios a nivel social, económico, cultural y ambiental, de manera mundial y en relación directa con el desarrollo de un país (Solleiro y Castañón 2015). Este fenómeno ha obligado a los emprendimientos a ajustarse a un entorno altamente competitivo, donde la innovación se convierte en un factor fundamental para que se establezcan en el mercado o desaparezcan (Schnarch 2007).

Los emprendimientos son proyectos que se desarrollan con diferentes fines, los cuales pueden ser sociales, económicos o políticos y poseen principalmente características de innovación, que permiten satisfacer necesidades de la sociedad de manera regular a cambio de obtener un beneficio económico, contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional (Drucker 1985; Duarte y Ruiz 2009). El emprendimiento está relacionado con aquella forma de identificar oportunidades que sean rentables en el mercado (Abd y Samad 2016).

Según Estrada, García y Sánchez (2009), el éxito de algunos emprendimientos se debe a la importancia que se le ha prestado a la innovación en productos, procesos y la gestión tecnológica para diferenciarse de su competencia. Sin embargo, en América Latina los esfuerzos para implementar innovación aún tienen un progreso lento y claramente muestran una brecha significativa si se los compara con países de otras regiones; esto se debe a diferentes razones, como el limitado acceso al financiamiento que impide en gran medida invertir en temas de innovación (OMPI 2019).

En este contexto, en el Ecuador, la actividad emprendedora temprana (TEA) la cual mide negocios nacientes y nuevos, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2019), alcanzó el 36,2%, una de las tasas más altas de la región; sin embargo, pocos emprendedores ecuatorianos crean nuevos productos y procesos para competir a nivel local e internacional, lo que evidencia un nivel de innovación bajo en comparación a otros países de la región.

En esta realidad ecuatoriana, encajan los emprendimientos del sector de la economía popular y solidaria (EPS), el cual, según el Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS (2018), es importante para la economía ecuatoriana debido a que representa el 25,7% del PIB y genera el 64% del empleo a nivel nacional; reconoce el valor del cuidado del medioambiente, el trabajo del ser humano y ha logrado mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida distinguiéndose de los otros sectores productivos que no funcionan bajo esta filosofía. La presente investigación se enfoca en el sector no financiero conformado por asociaciones, cooperativas, comunidades y organismos de integración, siendo las primeras la forma de organización más utilizada, concentradas en actividades económicas agropecuarias y textiles (Hernández-Naranjo 2018).

En el estudio “Balance de la Economía Popular y Solidaria 2017 en el Ecuador” (Torres, López y Alemán 2017), se menciona que los principales problemas que atraviesa este sector están relacionados con la inversión, innovación y acceso al mercado, lo cual se desencadena a partir del limitado acceso al crédito debido a los requisitos que exigen las instituciones financieras.

El objetivo principal de esta investigación es evaluar la actividad, capacidad y resultados de innovación de los emprendimientos del sector de la EPS

en el cantón Quito, y su relación con el nivel de competitividad, mediante una investigación cuantitativa y correlacional.

A continuación, se realiza un abordaje conceptual de la EPS, innovación y competitividad, alineado al objetivo de la presente investigación.

## Estado de la cuestión

### Economía popular y solidaria

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en su art. 1, define a la EPS como aquella forma de organización económica en la que los miembros, de manera individual o colectivamente, se organizan para realizar actividades productivas, de intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios con el fin de satisfacer necesidades y generar ingresos bajo los principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad beneficiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad (SEPS 2018).

Desde el enfoque económico, Schumpeter (1934) posicionó a la *innovación* como un proceso dinámico, alineado a la estrategia empresarial y la cualidad diferenciadora frente a la competencia. De manera complementaria, este autor afirmó que los cambios tecnológicos son la principal causa de los ciclos que vive una economía al adoptar un nuevo conocimiento y su aplicación en la actividad empresarial. En este contexto, se define a la innovación como la acción y efecto que permiten mejoras significativas en las cosas a través de cambios novedosos y constituye la clave del éxito para las economías actuales siendo la tecnología el principal factor (Mendizábal 2002).

En la actualidad, la innovación es considerada como una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva, debido a que conlleva a la mejora continua de productos y procesos que permite a las empresas ser más eficientes, tener un crecimiento acelerado y mayor rentabilidad (Helfat y Peteraf 2003; Reichstein y Salter 2006; Artz et al. 2010). Las empresas, para reforzar la ventaja competitiva, tienen que potenciar su capacidad de innovación mediante el desarrollo y comercialización de nuevas tecnologías de manera

efectiva, a través de innovaciones exitosas en el mercado (Börjesson, Elmquist y Hooge 2014).

La *actividad innovadora* está implícita en todo el proceso de innovación con el fin de que las empresas alcancen un mejor nivel de competitividad a través de la reducción de sus costos, mejoras en la calidad y creación de nuevos productos, por lo cual incurren en esfuerzos innovativos (EC INEC 2015). Estas actividades no solo hacen referencia a los esfuerzos que realizan las empresas para la generación, adquisición o adaptación de conocimiento, sino a su vez invierte en otros esfuerzos, como tecnologías o mejoras en el recurso humano, todas aquellas acciones que permiten crecer en innovación (Lugones 2016).

Los esfuerzos de innovación son puestos en marcha debido a la *capacidad de innovación* que tienen las empresas, vista esta como la principal fuente para incrementar la productividad, competitividad y crecimiento empresarial (Sánchez, García y Mendoza 2015), debido a que son aquellas habilidades que desarrolla una empresa para producir innovación a través del aprendizaje permanente, la transformación del conocimiento, motivando a la creatividad activa de sus trabajadores y la disponibilidad de recursos internos como externos al alcance de la empresa y de esta manera identificar oportunidades en el mercado (Iddris 2016; Yam Lo, Tang y Lau 2004).

Las capacidades de innovación están fuertemente relacionadas con los tipos de innovación, especialmente de productos y procesos, ya que permite reducir tiempo y mejorar la eficiencia de los productos (Arias, Durango y Millán 2015). Esta tipología se evidencia en los resultados de innovación que se componen de innovación tecnológica (productos y procesos), gestiona en los sistemas técnicos de una organización y se encuentra relacionada con las actividades básicas o primarias en todo el proceso de creación de valor (Damanpour y Evan 1984) y de innovación no tecnológica (*marketing* y organizacional); estos tipos de innovación logran cambios significativos o totalmente nuevos en prácticas empresariales, mejoras en los puestos de trabajo, relaciones con clientes o proveedores, diseños y empaques diferentes (OCDE y Eurostat 2005).

Los emprendimientos que aplican innovación logran obtener ventajas competitivas sostenibles, entre estas se puede mencionar la calidad de productos, flexibilidad para responder oportunamente a los cambios en el

mercado, reducción de costos y tiempo en el proceso productivo, atributos importantes al momento de competir (Cervilla de Oliviere 2005).

Porter (1990) explica que la *competitividad* es aquella capacidad que permite sostener e incrementar la participación en los mercados y a su vez incidir en el nivel y calidad de vida de la población; esto solo se logra cuando las empresas son más productivas y contribuyen al desarrollo de un país.

En la presente investigación se consideró la perspectiva de competitividad a nivel empresarial, la que se refiere a que una empresa es competitiva cuando se plantea mejorar su calidad, productividad, obtener mayor grado de eficiencia, captar mayor cuota de mercado y obtener beneficios económicos sobre la inversión que han realizado; es decir, las empresas son competitivas cuando poseen factores internos o ventajas diferenciadoras frente a otras empresas que tienen similares o iguales productos para que puedan crecer y sostenerse en el mercado (Padilla 2006; Solleiro y Castañón 2015; Pech y Morales 2000).

Para determinar la competitividad es necesario considerar elementos que influyen a nivel de la empresa y fuera de esta; en este contexto se consideran factores internos y externos como parte del estudio de competitividad empresarial. En los factores internos se estableció seis dimensiones: i) planificación estratégica; ii) producción y operaciones; iii) aseguramiento de calidad; iv) comercialización; v) contabilidad y finanzas; y vi) recursos humanos (Ibarra, González y Demuner 2017). Mientras que para los factores externos se consideraron dos dimensiones: i) gestión ambiental; y ii) normas y reglamentos técnicos (Saavedra 2017).

Los factores internos analizan dimensiones que se encuentran interconectadas, las cuales permiten realizar un diagnóstico organizacional para identificar fortalezas y debilidades de las áreas o departamentos y tomar decisiones para mejorar el desempeño empresarial (Ibarra, González y Demuner 2017; Bocarando, Mendoza y Castañeda 2016). Por otro lado, las empresas deben considerar factores externos del mercado en que desean competir, ya que de esta manera las empresas logran desarrollar procesos de aprendizaje e incrementar su eficiencia (Esser et al. 1996; Saavedra 2017).

La relación que existe entre innovación y competitividad ha demostrado que la innovación es clave para generar actividades de valor e influir en el crecimiento y competitividad empresarial, debido a que está presente en

diferentes fases como la invención, innovación, difusión, transferencia tecnológica y a su vez puede llegar a tener grandes efectos socioeconómicos, que permite el desarrollo y transformación de ideas en productos o procesos nuevos o mejorados que la demanda requiera para satisfacer sus necesidades (Abd y Samad 2016). Así también, Distanont y Khongmalai (2018) afirman que la innovación es una herramienta estratégica para mejorar la competencia y éxito en los negocios logrando un desarrollo sostenible.

En la figura 1, se resumen las variables a investigar, con la finalidad de comprobar la hipótesis de si existe o no correlación entre los resultados de innovación y la competitividad en los emprendimientos asociativos no financieros de la EPS.

## Material y métodos

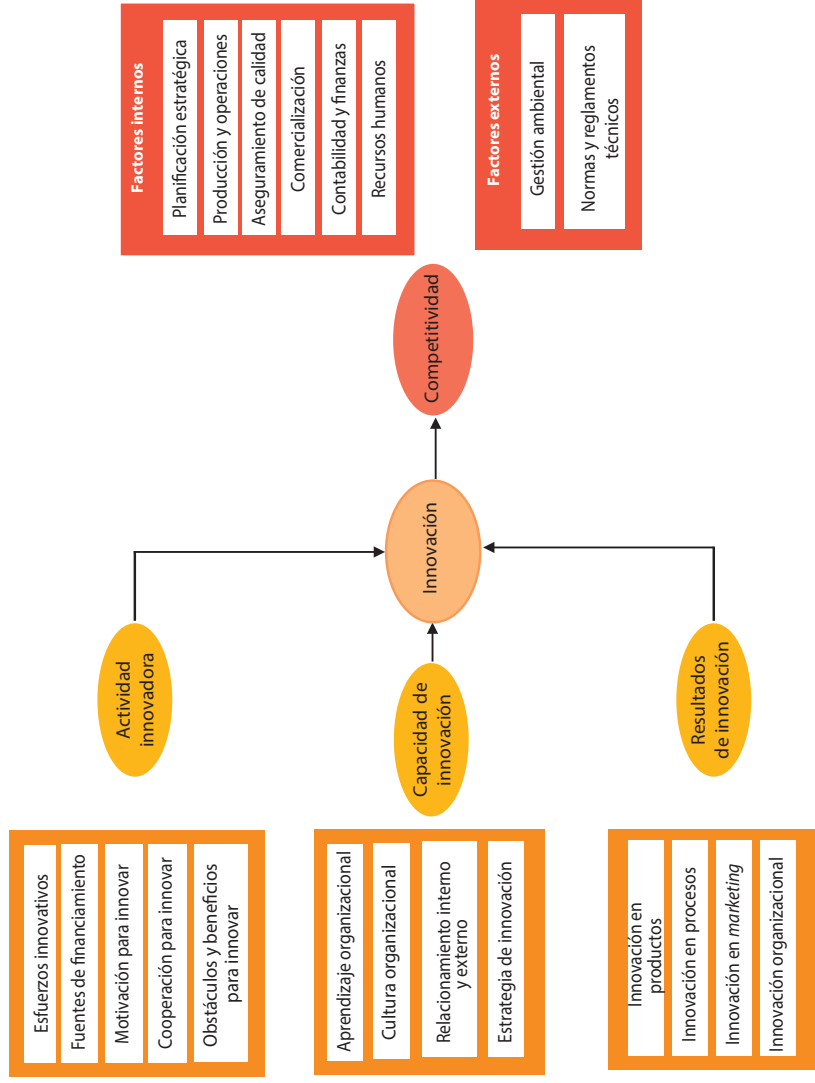
La investigación tiene un enfoque cuantitativo que busca establecer la fuerza de asociación o correlación que tienen las variables de una muestra que permitan explicar mejor las causas de determinado fenómeno (Pita y Pértegas 2002). El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, con alcance descriptivo y correlacional de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) que afirman que este tipo de investigación se basa en la observación de las variables sin manipularlas para analizar su comportamiento y permite el relacionamiento de variables. La hipótesis es: “Existe una relación positiva entre los resultados de innovación y competitividad”.

## Participantes

Emprendimientos asociativos del sector no financiero popular y solidario, empleando el catastro obtenido de la SEPS (2019), el cual permitió identificar las actividades económicas con mayor presencia en el cantón Quito: 28 textiles (41%), 17 agropecuarias (25%), 15 artesanales (22%) y 8 alimenticias (12%), con un total de 68 emprendimientos. Las encuestas se apli-



Figura 1  
Variables de investigación



Fuente: adaptado de INEC (2015); Iddris (2016); OCDE y Eurostat (2005 y 2018); Ibarra, González y Demuner (2017); Saavedra (2017).

caron a los representantes de cada emprendimiento siendo 41 mujeres (60%) y 27 hombres (40%) que cumplieron con las características de actividades económicas antes mencionadas y forman parte de la EPS.

## Instrumentos

Se emplearon tres instrumentos complementarios para medir la innovación. El primero tomó como base diversas preguntas de la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) de 2012-2014, la cual tiene como objetivo medir la actividad innovadora y determinar el nivel de innovación de los emprendimientos. Los componentes que se analizaron son: actividades, fuentes de financiamiento, motivación, factores de cooperación, beneficios y obstáculos para innovar. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos para cada pregunta (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

El segundo instrumento se adaptó de la investigación de Iddris (2016) que trata sobre las capacidades de innovación con varias dimensiones y sus respectivos indicadores; en este caso se procedieron a seleccionar y adaptar las más relevantes para el estudio. El objetivo de este instrumento es identificar cuál es la dimensión más empleada por los emprendimientos para evaluar su capacidad de innovación. Los componentes que se analizaron son: aprendizaje organizacional, cultura organizacional, relacionamiento interno y externo, estrategia de innovación. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos para cada pregunta (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

Finalmente, para el instrumento de resultados de innovación se utilizaron las definiciones del OCDE y Eurostat 2018 y OCDE y Eurostat 2005 que tienen por objetivo determinar en qué tipo de innovación incursionan los emprendimientos. Este instrumento considera a la innovación en productos, procesos, *marketing* y organizacional. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos para cada pregunta (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

En el caso de la variable de competitividad, se consideró el trabajo realizado por Ibarra, González y Demuner (2017) para analizar factores internos, el cual tiene por objetivo identificar los elementos con mayor importancia para los emprendimientos y el nivel de competitividad del grupo de análisis, mientras que, para los factores externos se adoptó el estudio realizado por

Santillán (2010) que tiene por objetivo analizar si los elementos del mercado son determinantes para el nivel de competitividad alcanzado. Se empleó una escala de Likert de 5 puntos para cada pregunta (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

## **Proceso**

### **a) Validez del contenido**

Conforme al enfoque de Cabero y Llorante (2013), la investigación empleó el juicio de expertos para la validación de instrumentos. El comité lo conformaron, dos gerentes de emprendimientos alimenticios y agropecuarios, dos docentes universitarios y un especialista de emprendimientos e innovación, lo cuales consideraron cinco criterios de evaluación: claridad, coherencia, relevancia, suficiencia y una casilla de sugerencias.

### **b) Confiabilidad interna de los instrumentos**

El Alfa de Cronbach se empleó para medir la consistencia interna de los ítems de capacidades y resultados de innovación, así como también de competitividad, logrando un resultado en todos los casos mayor a 0,789, lo que permitió comprobar que los instrumentos son válidos y confiables.

### **c) Procesamiento y análisis de datos**

La aplicación de los distintos instrumentos a los representantes de los emprendimientos se realizó mediante correo electrónico. El análisis estadístico de datos utilizó el programa SPSS V.22. En la relación entre innovación y competitividad se empleó el coeficiente de correlación de Pearson.

En la interpretación de datos, se consideró cada dimensión al 100% y se calculó su impacto en cada una de ellas, conforme a los resultados obtenidos por los emprendimientos en cada sector.

## Resultados y discusión

Los resultados obtenidos de los 68 emprendimientos asociativos de la EPS en los sectores textil, agropecuario y artesanal y alimenticio, se presentan a continuación:

### Actividad innovadora

En la tabla 1 se observa que, al analizar cada una de las dimensiones al 100% por actividad económica, los esfuerzos innovativos de los emprendimientos alimenticios alcanzan un 45%, seguido por emprendimientos agropecuarios y artesanales con un 31%; se destaca en esta dimensión la capacitación al personal, al desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores, así como también, la adquisición de nueva maquinaria y equipos para mejorar la producción.

Los emprendimientos analizados han demostrado su interés por capacitar al personal para fortalecer el aprendizaje tecnológico y desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores, lo que coincide con lo expuesto por Ortega (2019).

En la dimensión de fuentes de financiamiento, los recursos propios se muestran como la principal fuente para innovar en los emprendimientos sin considerar la actividad económica que realicen. En un porcentaje menor, se identifica el uso de financiamiento que proviene de la banca privada o cooperativas.

Tabla 1  
Actividad innovadora por tipo de emprendimiento

Dimensión / Tipo de emprendimiento	Textil %	Agropecuario %	Artesanal %	Alimenticio %
Esfuerzos innovativos	26	31	31	<b>45</b>
Fuentes de financiamiento	78	80	<b>91</b>	75
Motivación para innovar	66	65	<b>68</b>	63
Obstáculos para innovar	<b>69</b>	65	66	64
Beneficios obtenidos	67	<b>68</b>	66	64

Elaboración propia.

En la dimensión de motivación para innovar, se destaca la importancia de aprovechar ideas generadas al interior del emprendimiento para identificar nuevos mercados. Obtuvo en promedio en esta dimensión el 65,5% en las distintas actividades económicas. En los obstáculos para innovar se observa que más del 60% de los emprendimientos presentan problemas al momento de implementar innovación, siendo la principal causa la falta de fondos que tiene el emprendimiento; esto guarda una fuerte relación con la dimensión del financiamiento puesto que al solo contar con recursos propios el nivel de innovación se limita; del mismo modo, el mercado está dominado por empresas establecidas con gran posicionamiento.

En la dimensión de beneficios obtenidos al innovar, los emprendimientos han logrado aumentar la calidad y variedad de los productos que ofrecen en el mercado, destacándose en esta dimensión los emprendimientos del sector agropecuario.

Finalmente, en la dimensión de cooperación para innovar, se analizan los tipos de ayuda que han realizado los diferentes actores: clientes y consumidores, universidades y proveedores con los emprendimientos. El 41% de emprendimientos textiles recibieron apoyo, destacándose la investigación y desarrollo e información proveniente de clientes y consumidores. De este modo, se puede concluir que el 59% restante de los actores u organismos no colaboraron con este tipo de emprendimiento.

Tabla 2  
**Actividad innovadora: dimensión cooperación para innovar  
por tipo de emprendimiento**

Tipo de ayuda	Textil %	Agropecuario %	Artisanal %	Alimenticio %
Asistencia técnica	6	7	6	11
Información	10	9	9	7
Ingeniería y diseño	7	6	7	11
Investigación y desarrollo	10	10	17	13
Prueba de productos	8	10	4	8
Total ayuda percibida	41	42	43	50

Elaboración propia.

En los emprendimientos agropecuarios, se observa que un 42% de los actores (universidades y clientes o consumidores), colaboraron en investigación y desarrollo y prueba de productos. Mientras que un 43% apoyan a emprendimientos artesanales en investigación y desarrollo con un 17%, según la información obtenida por parte de los proveedores.

Por último, en los emprendimientos alimenticios se puede observar que los clientes y consumidores, como actores de cooperación, han ayudado a desarrollar acciones que fomenten la investigación y desarrollo en un 13%.

La cooperación entre actores permite articular conocimiento que potencia actividades de innovación en los emprendimientos, sin embargo, esta articulación depende de la apertura de los empresarios a colaborar y de políticas que faciliten ese apoyo de beneficio mutuo.

## Nivel de innovación

Sobre los resultados obtenidos de las dimensiones de la actividad innovadora en los emprendimientos analizados, se asignaron pesos a las respuestas obtenidas entre 1 y 5 puntos, tomando como referencia el trabajo realizado por Romero, Rébora y Camino (2010). De esta forma, se obtuvo un total de 209 puntos máximos por cada emprendimiento, lo que permitió categorizarlos en tres niveles: nivel bajo, de 0 a 68 puntos, un total de 9 emprendimientos; nivel medio, de 69 a 118 puntos, 58 emprendimientos, y en el nivel alto no existió ningún emprendimiento. Uno de los factores que pueden influir en estos resultados es la escasa cooperación entre organismos de investigación, ciencia y tecnología, laboratorios de investigación y desarrollo y universidades.

La mayor parte de emprendimientos analizados han demostrado ser medianamente innovadores, como la mayoría de las mipymes, hacen esfuerzos para mejorar la calidad y aumentar la variedad de los productos que se comercializan mediante la adquisición de maquinaria y equipo, y que estos cambios permitan modernizar el proceso productivo e incrementar el desarrollo tecnológico interno (Ortega 2019). Sin embargo, los emprendimientos en Ecuador no logran generar procesos y productos altamente novedosos; es

evidente la falta de diferenciación y creación de valor en el mercado nacional e internacional.

Otro factor que puede ser influyente en el nivel de innovación alcanzado por los emprendimientos, es el financiamiento; los limitados recursos propios para adquirir más y mejor tecnología con el fin de incrementar su producción y responder rápidamente a las necesidades del mercado es insuficiente y dificulta la recuperación de la inversión. Asimismo, el complejo acceso a financiamiento externo de instituciones públicas o privadas, se ha convertido en un importante motivo para cerrar las puertas de negocios ecuatorianos (GEM 2020). Debido a esta realidad, es necesario que el Estado apoye a este sector prioritario mediante alternativas de financiamiento como capital semilla, capital riesgo e inversión ángel como lo señala la Ley Orgánica de Emprendimientos e Innovación (EC 2020, art. 2).

La cooperación deficiente con otros actores del ecosistema de emprendimiento e innovación, dificulta dinamizar los emprendimientos de la EPS. Uno de los elementos que influyen significativamente para generar innovaciones son los resultados de procesos de investigación y desarrollo, debido a que se afirma que las empresas que colaboran en I+D reducen costos y sus resultados se emplean en la estrategia empresarial para hacerla más competitiva (López, Martínez y Céspedes 2013).

La colaboración entre la empresa y la universidad, como generadora de conocimiento, permite a los emprendedores acceder a infraestructura tecnológica de forma más económica, con menos riesgo y mayor agilidad, tal y como se demuestra en un estudio realizado en Reino Unido en empresas químicas y de electricidad las cuales han logrado tener un alto nivel de intensidad competitiva e investigación, mediante el empleo de todo tipo de información de fuentes externas. En este caso, las universidades tienen la capacidad de colaborar mediante planes de negocios, prueba de productos e impulsar la investigación y desarrollo dentro de las empresas para mejorar la ventaja competitiva (Vélez, Afcha y Bustamante 2019).

Finalmente, la colaboración vertical, es decir, la colaboración entre clientes y proveedores, es una fuente muy empleada por los emprendedores y empresas pequeñas, ya que permite reducir el tiempo de producción y entrega, estar a la vanguardia de nueva tecnología en el mercado, mejorar la calidad

de productos, identificar la forma correcta para comercializar e introducir nuevas innovaciones en los productos (Balarezo y Ortega 2018).

Los emprendimientos de la EPS, para mejorar su nivel de innovación, requieren impulsar sus esfuerzos innovativos, crear redes de colaboración con actores generadores de conocimiento, así como promover políticas que incentiven el financiamiento público y privado, para de esta manera crear y mejorar productos y procesos más competitivos generadores de cambio.

## Capacidad de innovación

En el análisis de las capacidades de innovación, como se evidencia en la tabla 3, la dimensión de aprendizaje organizacional es la que mejor se gestiona en los emprendimientos de tipo textil, agropecuario y alimenticio, donde se destaca el reconocimiento de experiencias y lecciones aprendidas para prevenir problemas futuros, es decir, el conocimiento que se puede adquirir en la práctica para aplicarlo en nuevos acciones y proyectos. La dimensión de cultura organizacional muestra que los emprendimientos de tipo textil se preocupan en mayor medida por desarrollar proyectos o planes para que los trabajadores propongan ideas creativas e innovadoras que permita incrementar el nivel de innovación; así también han logrado desarrollar un clima laboral en el cual los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, compartiendo información entre niveles operativos y de gerencia con el fin de mantener una buena comunicación y generación de ideas innovadoras que puedan ser aplicables de manera exitosa.

Tabla 3

### Análisis de la capacidad de innovación por dimensión y emprendimiento

Dimensión	Textil %	Agropecuario %	Artesanal %	Alimenticio %
Aprendizaje organizacional	75	73	68	72
Cultura organizacional	71	64	66	64
Relacionamiento interno y externo	74	67	70	61
Estrategia de innovación	74	70	64	63

Elaboración propia.



La dimensión de relacionamiento interno y externo obtiene mejores resultados en los emprendimientos textiles (74%) y artesanales (70%), esto se debe a que se ha fortalecido la comunicación entre la empresa, cliente, proveedores y los mismos trabajadores, lo que ha permitido realizar cambios significativos en la cadena de suministro y fidelizar al cliente.

Finalmente, en la estrategia de innovación se destacan los emprendimientos de tipo textil y agropecuario, son los que muestran un mejor resultado al momento de implementar acciones que permiten desarrollar innovación a nivel interno, mediante propuestas de incidencia pública y privada, y recursos para financiar acciones en su planificación estratégica enfocadas a incrementar el nivel de innovación.

La capacidad de innovación es la principal fuente para incrementar la productividad, competitividad y crecimiento a nivel empresarial (Sánchez, García y Mendoza 2015). Lograr la integración de todas las dimensiones para potenciar la capacidad de innovación es un reto al que se enfrentan todas las mipymes para obtener mejores indicadores de innovación y competitividad.

En América Latina, un estudio realizado por la CEPAL (2007) indica que no existe un aporte significativo para desarrollar y fortalecer capacidades de innovación en las empresas, debido a la falta de integración de los actores del ecosistema y el desinterés de los empresarios por dinamizar sus organizaciones. En Ecuador, según el GEM (2020), la capacidad de innovación es uno de los temas más desafiantes para los empresarios debido al demostrado retroceso para construir empresas innovadoras y con un alto crecimiento tecnológico en los últimos años. Por lo tanto, es necesario potenciar los dominios que integran las capacidades de innovación en las nuevas y actuales empresas.

## **Resultados de innovación**

En términos generales la innovación es una herramienta estratégica para mejorar la competencia y éxito en los negocios logrando un desarrollo sostenible (Distanont y Khongmalai 2018). En la presente investigación, los resultados de innovación tecnológica y no tecnológica se los analiza en función a los últimos cinco años por sector de emprendimiento. En la tabla 4 se evidencia la información de los elementos de innovación tecnológica (productos y procesos).

Tabla 4  
Innovación tecnológica por emprendimiento

Dimensiones	Textil %	Agropecuario %	Artesanal %	Alimenticio %
Innovación en productos	62	66	65	73
Innovación en procesos	64	66	60	64

Elaboración propia.

La innovación en productos que se observa en la tabla 4, identifica que los emprendimientos de tipo alimenticio (70%) han implementado este tipo de innovación, seguido por emprendimientos agropecuarios con 66%, esto se debe a la mejora en la calidad de los productos, es decir, plantear innovaciones incrementales. Estos resultados se alinean a la investigación, la cual afirma que la innovación incide en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector de alimentos y bebidas del cantón Quito, las cuales han realizado más innovaciones incrementales que radicales o disruptivas (Cadena, Pereira y Pérez 2017).

En el caso de la dimensión de innovación en procesos, se evidencia que los emprendimientos agropecuarios (66%), textiles (64%) y alimenticios (64%) han incorporado nuevos métodos que mejoran la productividad y eficiencia del emprendimiento, como el principal esfuerzo realizado en este tipo de innovación.

La OMPI (2020) señala que la innovación tecnológica ha demostrado ser una de las mayores fuentes de crecimiento y competitividad. En Ecuador, 3 de 4 emprendedores ofrecen productos que no se identifican por los clientes como nuevos, solamente 1 de cada 5 emprendedores han logrado introducir productos nuevos en el mercado nacional pero que ya existían en otros mercados, esto ocurre de la misma forma en la innovación en procesos (GEM 2020).

Por otra parte, los resultados sobre innovación no tecnológica (*marketing* y organizacional), como se observa en la tabla 5, reflejan que el 71% de emprendimientos agropecuarios y el 68% de artesanales han logrado introducir mejoras significativas en innovación en *marketing* debido a que han identificado nuevos canales de comunicación que permiten la difusión eficiente de

su catálogo de productos. En un estudio sobre el caso del sector de seguros, considera que la innovación en *marketing* y la creatividad son aspectos fundamentales para atraer nuevos clientes mediante canales de venta digitales y reinventar su marca para que pueda ser reconocido en un mercado diferente y con ello crear ventaja competitiva (Chen 2006).

Por otro lado, se ha logrado incorporar nuevas prácticas empresariales en emprendimientos agropecuarios con un 64% y artesanales con un 62% mediante la introducción de innovación organizacional; esto ha permitido transformar las rutinas diarias de los trabajadores mediante nuevos sistemas de operación y creación de programas empresariales para el desarrollo de los trabajadores. Las innovaciones organizacionales son fundamentales para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores, adquirir e identificar nuevas fuentes que permitan el intercambio y transformación del conocimiento y optimizar el aprendizaje (Lam 2005).

Tabla 5  
Innovación no tecnológica por emprendimiento

Dimensiones	Textil %	Agropecuario %	Artisanal %	Alimenticio %
Innovación en <i>marketing</i>	66	71	68	64
Innovación organizacional	61	64	62	58

Elaboración propia.

Debido a la pandemia provocada por la COVID-19, el 61,1% de los emprendedores ecuatorianos han optado por implementar mayores esfuerzos en cuanto a innovación en *marketing* mediante el empleo de ventas en línea y ofrecer nuevos productos (GEM 2020). Estas prácticas son evidencia de que los emprendimientos en tiempos de adversidad requieren adaptarse al entorno e innovar en distintas áreas para continuar en el mercado.

## Competitividad empresarial

Los resultados de competitividad empresarial se presenta en la tabla 6. En la dimensión de planificación estratégica se observa que más del 50% de los emprendimientos analizados han mejorado esta dimensión, siendo los de tipo artesanal quienes lideran con un 75% ya que han definido de manera explícita y clara la misión, visión, valores y objetivos empresariales. Así también, la estrategia más empleada para generar ventaja competitiva es la de diferenciación, los textiles y alimenticios obtuvieron los más altos porcentajes, 50 y 75% respectivamente.

Tabla 6

### Resultados de competitividad empresarial (factores internos y externos)

Dimensión	Textil %	Agropecuario %	Artesanal %	Alimenticio %
<b>Factores internos</b>				
Planificación estratégica	71	71	75	64
Producción y operaciones	70	68	71	56
Aseguramiento de calidad	66	66	61	66
Comercialización	70	78	76	73
Contabilidad y finanzas	52	65	60	69
Recursos humanos	69	71	67	68
<b>Factores externos</b>				
Gestión ambiental	66	71	71	65
Normas y reglamentos técnicos	73	78	72	73

Elaboración propia.

En la dimensión de producción y operaciones se puede observar que el 70% de los 28 emprendimientos textiles, y el 71% de los 15 artesanales, han logrado adquirir materias primas e insumos oportunamente y mantener un control de inventarios. En cuanto a la dimensión de aseguramiento de calidad, más del 60% de los emprendimientos analizados han logrado

implementar un grupo de trabajo que se dedique a la mejora continua de los procesos en la empresa.

La dimensión de comercialización en los emprendimientos agropecuarios, con un 78%, y artesanales con 76%, cuentan con políticas de venta definidas y mantienen buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores. Asimismo, en la dimensión de contabilidad y finanzas se observa que los emprendimientos agropecuarios, en un 65%, han mejorado, esto se explica al contar con una estructura de costos bien definida; un 69% de emprendimientos alimenticios, han generado al menos el 25% de utilidades en el último año.

En relación con los recursos humanos, los emprendimientos agropecuarios, en un 71% de los 15 analizados, han logrado establecer políticas de seguridad ocupacional con el fin de prevenir riesgos laborales y garantizar de esta forma la salud y bienestar de los trabajadores.

Dentro de los factores externos, en la dimensión de gestión ambiental los emprendimientos de tipo agropecuario y artesanal han gestionado de mejor forma, al ser responsables del impacto ambiental de sus prácticas laborales. Finalmente, en la dimensión de normas y reglamentos técnicos, se evidenció que los emprendimientos, sin diferencia del tipo de actividad económica al que pertenezcan, afirman cumplir con la mayor parte de requisitos necesarios para comercializar sus productos, siendo los de tipo artesanal, con un 78%, los que en mayor medida cumplen las normas.

## **Nivel de competitividad**

El nivel de competitividad, se determinó a través de la puntuación máxima de cada uno de los emprendimientos en las diferentes dimensiones que ayudan a medir el nivel de competitividad empresarial, tomando como referencia el estudio realizado por Bocarando, Mendoza y Castañeda (2016). De esta forma, se obtuvo un total de 90 puntos máximos por cada emprendimiento, categorizados en tres niveles: bajo, medio y alto. En el nivel bajo se identificaron 9 emprendimientos con un puntaje de 0 a 36 puntos; en el medio, 38 emprendimientos con un puntaje de 37 a 71 puntos, y finalmente, en el nivel alto, 21 emprendimientos con un puntaje entre 71 a 90 puntos.

Los emprendimientos con un nivel alto de competitividad reflejan mejoras significativas en áreas como planificación estratégica, producción, operaciones y aseguramiento de la calidad. Mientras que, el nivel medio de competitividad se ve explicado por factores más destacados como la comercialización y los recursos humanos, los cuales, según Aragón y Rubio (2005), deben mantenerse o desarrollarse para crear ventaja competitiva. La comercialización es vista como un factor que permite realizar conexiones fuertes entre clientes y empresas, y los recursos humanos permiten definir procesos de reclutamiento eficientes, identificar a los mejores postulantes y adecuar el clima laboral que influya en la productividad (Ibarra, González y Demuner 2017).

Sin embargo, los emprendimientos que se encuentran en el nivel bajo de competitividad muestran un mayor problema en la dimensión de contabilidad y finanzas, lo que indica que los emprendimientos no han logrado establecer sistemas integrales para determinar costos, o una planificación financiera que les permita tomar decisiones a largo, mediano o corto plazo, a esto se le suma un bajo interés para mejorar en cuanto a factores de gestión ambiental, normas y reglamentos técnicos (Ibarra, González y Demuner 2017).

## Relación entre resultados de innovación y competitividad

La relación entre los resultados de innovación y competitividad se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7  
Correlación entre competitividad y resultados de innovación en un nivel medio de innovación

Competitividad		
Innovación tecnológica	Correlación de Pearson	0,665**
	Sig. (bilateral)	0
Innovación no tecnológica	Correlación de Pearson	0,584**
	Sig. (bilateral)	0

Elaboración propia.

Estos resultados reflejan que la relación de los emprendimientos medianamente innovadores tiene  $p\_valor > de 0,05$ , tanto para la innovación tecnológica como no tecnológica, por lo cual se acepta la hipótesis, evidenciando que existe una asociación positiva entre los resultados de innovación y competitividad, y que la innovación tecnológica tiene más fuerte correlación. Los resultados de la investigación se alinean al estudio de Zayas, Parra, López y Torres (2015) quienes afirman que la innovación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son elementos claves para que la empresa sea competitiva.

En la presente investigación, los resultados de innovación, en el área tecnológica, destacan el interés por mejorar la calidad de productos, así como añadir nuevas características funcionales de acuerdo con las exigencias de los clientes. Se evidencia una correlación fuerte entre innovación tecnológica y competitividad (Zoltán, László y Ainsley 2018).

En innovación no tecnológica se incluyen mejoras a nivel organizacional y estrategias de mercado, se evidencia que la innovación en *marketing* es la más empleada por los emprendimientos, que ha permitido identificar nuevos canales de comunicación y venta a través de plataformas digitales como tiendas online y redes sociales. Estas acciones son favorables para los emprendimientos del sector de la EPS y muestran un efecto positivo en la competitividad empresarial. En este sentido, Lam (2005) afirma que las innovaciones organizacionales son fundamentales para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores, adquirir e identificar nuevas fuentes que permitan el intercambio y transformación del conocimiento, y mejorar el aprendizaje y desempeño empresarial (Roberts y Amit 2003).

La investigación comprobó que la innovación tecnológica y no tecnológica influye en la competitividad de los emprendimientos de manera positiva y significativa; por tal motivo, el innovar se convierte en una estrategia empresarial importante para lograr ser sostenibles y exitosos en el mercado.

## Conclusiones

El presente estudio determinó que el 87% de emprendimientos asociativos de la EPS analizados están en un nivel medio de innovación y el 13% en nivel bajo, en función a su actividad innovadora. El motivo principal para introducir innovación, indistintamente al sector que pertenezcan, se debe al aprovechamiento de ideas generadas al interior del emprendimiento y a los escasos procesos de I+D y cooperación con otros organismos de apoyo, para el intercambio de conocimiento que les permita generar nuevas estrategias para mejorar significativamente los productos y procesos que ofrecen.

La evaluación de la capacidad de innovación demostró que la dimensión de aprendizaje organizacional de los emprendimientos analizados es la de mayor importancia, puesto que impulsa la generación de nuevos conocimientos, y permite el desarrollo de competencias en los trabajadores para evitar futuros errores.

La innovación tecnológica se considera para los emprendimientos un elemento clave para generar actividades de valor e influir en el crecimiento empresarial. En este sentido, se identificó que la mayoría han realizado innovaciones incrementales, mejorando la calidad de productos e introduciendo nuevas características funcionales que permitan responder a las exigencias de los clientes. En los resultados de innovación no tecnológica se determinaron que, debido a la situación que vive el mundo, se han implementado nuevos canales de venta y comunicación a través del uso de redes sociales o creación de tiendas en línea, de esta forma pueden interactuar y conocer mejor a su cliente.

La competitividad de los emprendimientos asociativos de la EPS, tiene un nivel medio en un 56%, 31% alto y 13% bajo, demostrándose que los factores más relevantes son la comercialización y gestión de recursos humanos. Por un lado, la comercialización ha permitido definir políticas de venta, conexiones fuertes con clientes y proveedores, mientras que, por otro, la gestión de recursos humanos ha priorizado la implementación de políticas de seguridad ocupacional con el fin de evitar accidentes y proteger a los trabajadores en sus labores, además de crear un clima laboral favorable que permita el desarrollo de capacidades y habilidades.



La innovación tiene un fuerte impacto positivo en la ventaja competitiva, por lo cual las mipymes deben invertir más en innovación a través de la vinculación entre organismos de investigación y universidades que permitan realizar pruebas de productos, desarrollar planes de negocios, asistencia técnica y asesoramiento en temas legales desarrollando capacidades internas para enfrentarse a los desafíos que presenta el mercado.

Este estudio permite dar un vistazo preliminar para analizar la gestión de innovación dentro de los emprendimientos asociativos de la EPS, demostrando que es un elemento clave para el éxito empresarial; cada esfuerzo por innovar es un escalón para mejorar su competitividad y es la manera para lograr mayor sostenibilidad en un mercado dinámico.

Se recomienda, para futuras investigaciones, analizar la política pública y el entorno de los emprendimientos para conocer su influencia en los resultados de innovación y competitividad, y determinar estrategias de mejora para dinamizar este sector.

## Referencias

- Abd, Nurul, y Sarminash Samad. 2016. "Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMES in Malaysia". *Procedia Economics and Finance* 35 (1): 256-266. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00032-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00032-0).
- Aragón, Antonio, y Alicia Rubio. 2005. "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz". *Revista Contaduría y Administración* 100 (216): 35-69. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>.
- Arias, José, Carlos Durango y Nora Millán. 2015. "Capacidad de innovación de proceso y desempeño innovador: efecto mediador de la capacidad de innovación de producto". *Ad-minister* 1 (27): 75-93. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.4>.
- Artz, Kendall, Patricia Norman, Donald Hatfield y Laura Cardenal. 2010. "Un estudio longitudinal del impacto de la I + D, las patentes y la innovación de productos en el desempeño de las empresas". *Journal of Product Innovation Management* 27 (5): 725-740. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x>.
- Balarezo, Diana, y Mariela Ortega. 2018. "Efecto de la cooperación en actividades de innovación sobre la inversión en innovación y el desempeño innovador de las empresas del Ecuador. Evidencia empírica 2012-2014". Tesis doctoral, Universidad de Cuenca, Cuenca. <https://bit.ly/39RYUBi>.

- Bocarando, Juan, Leticia Mendoza y Maribel Castañeda. 2016. “Determinación de un índice de competitividad a nivel micro para el sector comercial, sub sector abarrotes al por menor”. *Ciencia Administrativa* 1 (2): 85-100. <https://bit.ly/3h9Pofh>.
- Börjesson, Sofia, María Elmquist y Sophie Hooge. 2014. “Los desafíos del desarrollo de la capacidad de innovación: aprender de los estudios longitudinales de los esfuerzos de innovación en Renault y Volvo Cars”. *Journal of Engineering and Technology Management* 31 (1): 120-140. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.11.005>.
- Cabero, Julio, y María Llorante. 2013. “La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información TIC”. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación de Educación* 7 (2): 11-22. <https://bit.ly/3plpnw7>.
- Cadena, Jaime, Nathaly Pereira y Zulay Pérez. 2017. “La innovación y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito”. *Revista Espacios* 40 (22): 17-27. <https://bit.ly/3gNQpLY>.
- Cervilla de Oliviere, María. 2005. “Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos”. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 61 (1): 34-47. <https://bit.ly/38vW6bh>.
- Chen, Yongmin. 2006. “Marketing Innovation”. *Journal of Economics & Management Strategy* 15 (1): 101-123. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00093.x>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2007. “Estudio económico de América Latina y el Caribe”. Santiago: CEPAL. <https://bit.ly/3fQsSc8>.
- Damanpour, Fariborz, y William Evan. 1984. “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational”. *Administrative Science Quarterly* 29 (1): 392-409. <https://doi.org/10.2307/2393031>.
- Distanont, Anyanitha, y Orapan Khongmalai. 2018. “The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage”. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 30 (1): 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>.
- Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principales. The Practice of Innovation*. Nueva York: Harper & Row. <https://bit.ly/2KMULcQ>.
- Duarte, Tito, y Myriam Ruiz. 2009. “Emprendimiento una opción para el desarrollo”. *Scientia Et Technica* 15 (43): 326-331. <https://bit.ly/37MFtJD>.
- EC. 2020. *Ley Orgánica de Emprendimientos e Innovación*. Registro Oficial 151, 28 de febrero. <https://bit.ly/3vvJiLU>.
- Esser, Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jorg Meyer. 1996. “Competitividad sistémica”. *Revista CEPAL* 1 (59): 39-52. <https://bit.ly/3dNol2D>.
- Estrada, Roberto, Domingo García y Víctor Sánchez. 2009. “Factores determinantes del éxito competitivo: estudio empírico en México”. *Revista Venezolana de Gerencia* 14 (46): 169-182. <https://doi.org/10.31876/revista.v14i46.10528>.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2019. *Global Entrepreneurship Monitor*. Consultado junio de 2019. <https://bit.ly/2JczZOA>.
- . 2020. *Global Entrepreneurship Monitor*. Consultado enero de 2020. <https://bit.ly/2RlCQ01>.

- Helfat, Constance, y Margaret Peteraf. 2003. “La visión dinámica basada en recursos: ciclos de vida de capacidades”. *Strategic Management Journal* 24 (1): 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>.
- Hernández-Naranjo, Margarita. 2018. “Informe de rendición de cuentas”. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Accedido julio de 2019. <https://bit.ly/3rp34re>.
- Hernández-Sampieri Roberto, Carlos Fernández y María Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://bit.ly/38sQtLh>.
- Ibarra, Manuel, Lourdes González y María Demuner. 2017. “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras Baja California”. *Estudios Fronterizos* 11 (1): 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.
- Iddris, Faisal. 2016. “Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda”. *Interdisciplinary Journal of Information* 11 (1): 235-260. <https://doi.org/10.28945/3571>.
- Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). 2018. “IEPS y Universidad Politécnica Salesiana organizaron jornada de reflexión sobre la EPS en Quito”. Accedido marzo de 2020. <https://bit.ly/3dF3ALQ>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2015. *Actividades de ciencia, tecnología e innovación*. Accedido julio 2019. <https://bit.ly/3nL5ONp>.
- Lam, Alice. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press Inc. <http://bit.ly/36Fe0sg>.
- López, Raquel, Javier Martínez y José Céspedes. 2013. “Cooperación y competencia como antecedentes de la innovación de producto. ¿Aplican las empresas nuevas y establecidas una lógica diferenciada?”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19 (1): 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.09.001>.
- Lugones, Gustavo. 2016. “Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación”. *Banco Interamericano de Desarrollo* 8 (1): 10-12. <https://bit.ly/37IbQsP>.
- Mendizábal, Guillermo. 2002. “Estrategias para la innovación tecnológica en Castilla y León”. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid. <https://bit.ly/3fQVTVv>.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). 2019. *Global Innovation Index: Creating Healthy Lives-The Future*. Accedido abril de 2019. <https://bit.ly/3mJnCaH>.
- . 2020. *Global Innovation Index: Who Will Finance Innovation?* Accedido mayo de 2019. <https://bit.ly/3fSg8Co>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (Eurostat). 2005. “Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”. París: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- . 2018. *Manual de Oslo: directrices para recopilar, informar y utilizar datos sobre innovación, cuarta edición*. París: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

- Ortega, Juan. 2019. “Determinantes del esfuerzo en innovación en empresas seguidoras en economías en desarrollo: el caso de la industria manufacturera de Colombia”. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. <https://bit.ly/3g4roMb>.
- Padilla, Ramón. 2006. “Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla”. *Revista CEPAL* 5 (1): 23-56. <https://bit.ly/3piltEi>.
- Pech, José, y María Morales. 2000. “Competitividad y estrategia: el enfoque de competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”. *Revista Contaduría y Administración* 10 (197): 34-56. <https://bit.ly/3mPpKha>.
- Pita, Salvador, y Sonia Pértegas. 2002. “Investigación cuantitativa y cualitativa”. *Cad Aten Primaria* 9 (1): 76-78. <https://bit.ly/3gLGF4G>.
- Porter, Michael. 1990. “The Competitive Advantage of Nations”. *Harvard Business Review* 1 (6): 64-87. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1_5).
- Reichstein, Toke, y Ammon Salter. 2006. “Investigar las fuentes de innovación de procesos entre las empresas manufactureras del Reino Unido”. *Cambio Industrial y Corporativo* 15 (4): 653-682. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl014>.
- Roberts, Peter, y Raphael Amit. 2003. “The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking 1981 to 1995”. *Organization Science* 14 (2): 107-122. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>.
- Romero María, Alfredo Rébora y María Camino. 2010. “Un índice para medir el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología”. *Revista de Administração e Inovação* 7 (1): 3-20. <https://doi.org/10.5585/rai.v7i1.578>.
- Saavedra, María. 2017. “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana”. *Pensamiento & Gestión* 5 (33): 2-32. <https://bit.ly/3nIsoXf>.
- Sánchez Yesenia, Francisco García y José Mendoza. 2015. “La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México”. *Estudios Gerenciales* 31 (136): 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>.
- Santillán, José. 2010. “Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la Edificación en el Distrito Federal”. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. <https://bit.ly/3aBLdYj>.
- Schnarch, Alejandro. 2007. “Creatividad, innovación y *entrepreneurship*”. *Revista Recrearte* 2 (7): 121-134. <https://bit.ly/3aApKio>.
- Schumpeter, Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University. <http://bit.ly/2LggRjz>.
- Solleiro, José, y Rosario Castañón. 2015. “Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global”. *Temas de Iberoamérica* 6 (11): 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). 2018. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 10 mayo. <https://bit.ly/31T2oyP>.
- . 2019. *Catastro sector no financiero*. Accedido enero de 2019. <http://bit.ly/2X4U0tQ>.

- Torres Natali, Pablo López y Alodia Alemán. 2017. “Balance de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador”. *Revista Economía y Desarrollo* 24 (85): 12-34. <https://bit.ly/3o9W4wy>.
- Vélez, Cecilia, Sergio Afcha y Miguel Bustamante. 2019. “Cooperación universidad-empresa y su efecto sobre el desempeño innovador”. *Información Tecnológica* 30 (1): 4-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100159>.
- Yam, Richard, William Lo, Esther Tang y Antonio Lau. 2004. “Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries”. *Research Policy* 40 (3): 391-402. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.013>.
- Zayas, Imelda, Daniela Parra, Rosa López y Juan Torres. 2015. “La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las mipyme del municipio de Angostura, Sinaloa”. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* 6 (3): 30-50. <https://doi.org/10.29312/remexca.v6i3.642>.
- Zoltán, Juan, Szerb László y Lloyd Ainsley. 2018. *Global Entrepreneurship Index*. Washington D. C.: GEDI. <https://bit.ly/2R4SBng>.

## **Aporte tecnológico al desarrollo de la quesera principal de Salinas, en la provincia de Bolívar**

*Technological Contribution to the Growth of the Main Cheese Factory in Salinas, Province of Bolívar*

*Aporte tecnológico ao desenvolvimento da queijeira principal de Salinas, província de Bolívar*

**Adriana Delgado**

*Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador*  
adriana\_delgado@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1271-6802>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.4>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 12 de marzo de 2021  
Aceptado: 22 de abril de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo como objetivo establecer el aporte de la tecnología en el desarrollo de la quesera principal de Salinas en la provincia de Bolívar, mediante la contribución y la relevancia de su uso. En este contexto, contempla una primera aproximación a la transferencia de conocimiento y tecnología realizada por José Dubach en el proceso de elaboración de quesos. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo e involucra un análisis mixto (cualitativo y cuantitativo) para dar cuenta del impacto positivo que tuvo para las comunidades la implementación tecnológica y el posterior desarrollo de El Salinerito. El resultado ofrece una visión general y amplia de la aplicación de tecnologías humanas, mecánicas y del conocimiento para el desarrollo y posterior progreso de las comunidades, permitiendo superar las condiciones de extrema pobreza por ingresos de los campesinos salineros y lograr un desarrollo social sostenible en casi cuarenta años desde su creación hasta la actualidad. Con este análisis se abre la posibilidad de visibilizar este tipo de procesos como casos exitosos que permiten mejorar la calidad de vida de las comunidades, y suponen la base para el desarrollo de actividades y proyectos similares en otras zonas.

**Palabras clave:** Tecnología, transferencia de conocimiento y tecnología, desarrollo social, impacto social, El Salinerito.

**JEL:** O31 Innovación e invención: procesos e incentivos.

## Abstract

This article presents the results of a study, whose main purpose was to determine the contribution of technology in the growth of the main Cheese Factory in Salinas, Province of Bolívar, based on the contribution and relevance in the use thereof. In this context, the study includes a first glance by José Dubach at the transfer of knowledge and technology in the cheese-making process. The scope of research was exploratory-descriptive in nature, and it involves a mixed analysis (qualitative and quantitative) to account for the positive impact on the communities thanks to the technological implementation and the subsequent development of El Salinerito. The result offers a broad overview of the application of human, mechanical, and knowledge technologies for the development and subsequent progress of the communities, allowing them to overcome the conditions of extreme poverty thanks to the income of the salt farmers, and thereby achieving sustainable social development in almost forty years from its inception to this date. This analysis creates more visibility for these types of processes as successful cases that improve the quality of life of the communities, which represent the basis for carrying out similar activities and projects in other areas.

**Keywords:** Technology, transfer of knowledge and technology, social development, social impact, El Salinerito.

**JEL:** O31 Innovation and invention: processes and incentives.

## Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação que teve como objetivo principal estabelecer a contribuição da tecnologia no desenvolvimento da Queijeira principal de Salinas da província de Bolívar, mediante o aporte e a relevância de seu uso. Neste contexto, contempla uma primeira aproximação à transferência de conhecimento e tecnologia realizada por José Dubach no processo de elaboração de queijos. O alcance da investigação foi do tipo exploratória-descritiva e envolve uma análise mista (qualitativa e quantitativa) para dar conta do impacto positivo que teve para as comunidades a implementação tecnológica e o posterior desenvolvimento de El Salinerito. O resultado oferece uma visão geral e ampla da aplicação de tecnologias humanas, tecnologias mecânicas e tecnologias do conhecimento para o desenvolvimento e posterior progresso das comunidades, permitindo superar as condições de extrema pobreza pelos ingressos dos camponeses salineiros e obter um desenvolvimento social sustentável em quase quarenta anos desde sua criação até a atualidade. Com esta análise se abre a possibilidade de visibilizar este tipo de processos como casos exitosos que permitem melhorar a qualidade de vida das comunidades, e supõem a base para o desenvolvimento de atividades e projetos similares noutras zonas.

**Palavras-chave:** Tecnologia, transferência de conhecimento e tecnologia, desenvolvimento social, impacto social, El Salinerito.

**JEL:** O31 Inovação e invenção: processos e incentivos.

## Introducción

La parroquia de Salinas de Tomabela está ubicada en el centro de la Sierra ecuatoriana en la provincia de Bolívar del cantón Guaranda, con una población total de 7262 habitantes en 2014 (EC SENPLADES 2015). El nombre Salinas se origina por la presencia de minas de sal cerca de la cabecera parroquial. Desde la época precolombina hasta la década de 1970, la principal actividad económica de su población era recabar la sal de las vertientes de agua salada para procesarla y obtenerla en estado sólido, que posteriormente era comercializada mediante el trueque a cambio de diversos productos no disponibles en la zona, como legumbres, frutas, panela entre otros (Polo 2002). Esta actividad de procesamiento y comercialización se realizaba bajo el mandato de los latifundistas de la familia Cordobés, quienes recibían tributo debido a que las minas de sal se localizaban en sus haciendas. Sin embargo, la Reforma Agraria de la década de 1970, que estableció la nacionalización de los recursos naturales, desencadenó la migración de la



población a otras actividades económicas debido a la fuerte competencia que representaron las grandes empresas productoras de sal en la región.

En 1971, por pedido del monseñor Cándido Rada, obispo de Guaranda, llegó la Operación Mato Grosso (OMG) con una misión Salesiana encabezada por el padre Antonio Polo, quien encontró en Salinas una población sumida en la extrema pobreza, carente de diversos servicios básicos, como servicios públicos, educación, salud, entre otros. En ese momento, se inició un nuevo proceso de desarrollo comunitario en Salinas, aprovechando las iniciativas locales y los niveles de organización comunitaria para el desarrollo de proyectos productivos. Las primeras actividades en 1972 llevaron a la formación de la Cooperativa Salinas, que posteriormente se convertiría en una Cooperativa de Ahorro y Crédito cuyo fin era apoyar las actividades productivas de sus socios (Naranjo 2012). En 1977, se creó el grupo juvenil y en 1982, la unión de Organizaciones de Salinas (UNORSAL), convertidas sucesivamente en fundaciones (Fundación Juvenil y FUNORSAL).

En ese contexto, el padre Antonio Polo, decidido a contribuir con la disminución de los niveles de pobreza de los habitantes de la zona a través del desarrollo de una infraestructura mínima (Polo 2002), impulsó la creación de la primera quesera en la cabecera parroquial, establecida en 1978. Esta se inauguró como resultado de un acuerdo bilateral celebrado entre los Gobiernos de Ecuador y de Suiza, contando con la asesoría principal del suizo José Dubach, financiada por una donación de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU), créditos del Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (FEPP) y apoyada por la Promoción Humana de la Diócesis de Guaranda.

La primera quesera institucionalizada, El Salinerito, marcó un precedente en el progreso de la comunidad salinera, pues la incorporación de transferencia de técnicas y tecnologías modernas (Sagasti 2011) y el desarrollo de valor agregado a los recursos obtenidos, le permitió evolucionar hasta convertirse en un referente de la producción de lácteos en Ecuador. De esta forma, logró crear un fuerte mercado competitivo basado en un modelo de economía solidaria que buscaba el mejoramiento de los ingresos y el incremento del nivel del empleo, educación, salud y vivienda de la comunidad (North 2008).

Esto se logró a través de la transferencia de conocimiento liderada por José Dubach, que cortó con la racionalidad del mercado capitalista, impar-

tiendo un avance en la infraestructura tecnológica, dotando a la población salinera de un conjunto de respuestas organizadas para afrontar su entorno biofísico y social (Sagasti 2011). Estos factores dieron lugar a la transformación y expansión de su actividad productiva con lo que se pudo desarrollar un queso de calidad bajo la marca de El Salinerito (Naranjo 2012).

El progreso salinero se puede asociar al desarrollo social, como plantea Escobar (2014), como un elemento fundamental de las necesidades y aspiraciones de las personas para aprovechar capacidades, recursos y oportunidades con el fin de obtener nuevos conocimientos que permitan el acceso a recursos que provean un nivel de vida aceptable. La investigación realizada tuvo como punto de partida esta idea para el estudio de los aportes de la tecnología en el desarrollo de la quesera principal de Salinas de la provincia de Bolívar, contemplando una primera aproximación a la transferencia de conocimiento y tecnología por José Dubach en el proceso de elaboración de quesos.

## Marco teórico

### Transferencia de conocimiento

Esta investigación se fundamenta en la transferencia del conocimiento entendida como “el movimiento y difusión de una tecnología o producto desde su invención original a un contexto económico y social diferente” (Becerra 2004, 70).

El conocimiento es considerado como un objeto, “el cual puede ser observado, almacenado, usado y reutilizado, o como un proceso o flujo de interacciones que involucran aspectos cognitivos y del aprendizaje” (Albino, Garavelli y Gorgoglione 2004, 34). El conocimiento científico y tecnológico, tácito o explícito, “constituyen las salidas del proceso de desarrollo, el cual toma la forma de publicaciones, procesos, materiales, tecnología, *know-how*, innovación y habilidades” (Libraryhouse 2008, 46).

El proceso de transferencia está compuesto por una serie de actividades, mecanismos o canales, mediante los cuales este llega al Estado, a la industria

o a las comunidades generando un impacto económico, social y un mejoramiento del conocimiento mismo.

## Tecnología

La tecnología es uno de los desarrollos más avanzados que ha tenido la sociedad actualmente y gracias a la cual se ha desplegado una gran cantidad de posibilidades, convirtiéndose en un pilar fundamental en la vida de muchos individuos, dado que los avances tecnológicos han supuesto soluciones y respuestas óptimas a diversas necesidades.

La tecnología “es un tipo de conocimiento en el cual el saber-cómo define el grado de efectividad que se pueda alcanzar en un ámbito específico” (Jarvie 2004, 57). Abarca dentro de sí el proceso de hacer algo que es realizable (invención), implementación de la ciencia aplicada, así como invención y mantenimiento de artefactos mecánicos.

La tecnología está constituida por las herramientas desarrolladas por el inventor y representa un saber-cómo más que un saber-qué, intentando explorar y explicar los detalles del entorno, por lo cual también es específica del entorno. Según Price (1980), la tecnología es aquella investigación cuyo producto principal es una máquina, un medicamento, un producto o un proceso de algún tipo.

En la sociedad contemporánea, las máquinas de cambio más poderosas son la invención humana, la innovación y las aplicaciones del conocimiento científico. Colectivamente, se denomina a estas funciones como de *tecnología* (Wenk 1989). Integran las visiones en los sistemas complejos y “proporcionan un paradigma integral de la tecnología, sugiriendo que tales sistemas son el conjunto de tecnologías mecánicas, de conocimiento y humanas usadas para transformar *inputs* en *outputs* en el sector productivo” (Collins, Hage y Hull 1988, 87).

De acuerdo con el primer significado etimológico, la tecnología tiene que ser la teoría, la ciencia, el estudio, la discusión de la técnica, cubiertas en esta última, las habilidades del hacer, las profesiones y, generosamente, los modos de producir algo. Este es necesariamente el sentido primordial, cuya interpretación nos abrirá la comprensión de los demás. La tecnología aparece aquí como el valor fundamental y exacto de logotipos de la técnica (Vieira

Pinto 2008). En este orden de ideas, la tecnología se puede clasificar como: mecánica, humana y del conocimiento (Collins, Hage y Hull 1988).

Las *tecnologías mecánicas* se refieren a las máquinas, herramientas y equipos usados para producir bienes que caracterizan la propia tecnología en la mayoría de los enfoques (Roberts y Grabowsky 1996). Estas tecnologías consideran la aplicación de la mecánica física, por tanto, se ocupa del estudio de las fuerzas y movimientos de los sistemas mecánicos y su construcción, lo que se traduce en la construcción de herramientas o artefactos (González García, Luján y López Cerezo 1996).

En esta tecnología se estudian “los procesos de conformado y fabricación de componentes mecánicos con la adecuada precisión dimensional, así como de la maquinaria, herramientas y demás equipos necesarios para llevar a cabo la realización física de tales procesos, su automatización, planificación y verificación” (Departamento de Ingeniería Marítima de España 2018).

Las *tecnologías humanas* consisten en las habilidades y la energía física usadas en la producción de bienes y pueden ser sustituidas por tecnologías mecánicas (Roberts y Grabowsky 1996).

Bajo la clasificación de *tecnologías del conocimiento*, se comprenden los significados y los conceptos abstractos usados en la producción y cómo las tecnologías del conocimiento pueden restringir o facilitar el desenvolvimiento y la utilización de tecnologías mecánicas y humanas, considerándolas las más importantes (Perrow 1967). Es interesante observar que cada una de estas tecnologías es interdependiente: coexisten e interrelacionan en sistemas y organizaciones que ejercen un impacto significativo sobre las prácticas actuales y futuras (Roberts y Grabowsky 1996).

La implementación de la tecnología ayuda a contrarrestar los problemas prácticos establecidos por la sociedad en diversos ámbitos del entorno, medioambiente y espacio. Así las cosas, la transferencia de tecnología se fundamentará en la transferencia de esa capacidad tecnológica para adaptar y mejorar la tecnología existente.

La *transferencia de tecnología* es “dotar al individuo que ya tienen esta infraestructura básica, de los repertorios conductuales suficientes para tener éxito en su trabajo, desde la operación hasta el rediseño, asociándolo como un aprendizaje de un arte, dominio de un instrumento o un proceso escolarizado” (Olarte 1996, 38). Por otro lado, la transferencia “hace referencia a un

proceso mediante el cual la ciencia y la tecnología se difunden en las actividades humanas y el proceso de incorporación a una unidad productiva de un conocimiento desarrollado fuera de ella” (Tapias-García 2016, 9).

## Metodología

La investigación busca determinar cómo la transferencia de conocimiento por José Dubach en la industria quesera, utilizando tecnologías en las etapas del proceso comunitario de Salinas de Guaranda, surtieron un impacto social en las comunidades.

La población de Salinas de Guaranda de la provincia de Bolívar, cuenta con 25 comunidades con presencia de una quesera rural. Fueron seleccionadas dos unidades de análisis: la primera, la quesera principal en la cabecera parroquial, El Salinerito, y la segunda, una muestra estratificada guiada por propósitos de las 25 comunidades de la parroquia de salinas incluyendo el cantón parroquial, que contaban con queseras rurales.

Se consideró un muestreo mixto estratificado por propósitos. Una muestra estratificada guiada por propósitos implica segmentar la población de intereses en estratos (que constituyen una acción probabilística) y luego seleccionar en cada subgrupo un número relativamente pequeño de casos para estudiarlos (Teddlie y Yu 2007). Yamane (1967) provee una fórmula simplificada para determinar el tamaño de la muestra, donde  $n$  es el tamaño de la muestra,  $N$  es el tamaño de la población y  $e$  es el tamaño del error permitido para este caso del 95%,  $e=0,05$ .

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

Aplicado a la población de Salinas de Guaranda, según el equipo técnico del GAD Salinas (2015), se tiene una población de 6919 personas. Para determinar la muestra se emplearon los siguientes datos: Población ( $N$ ) = 6919; Error admisible = 0,05; lo que da como resultado una muestra de 378. Sin embargo, considerando las condiciones de muestreo se eligió una muestra estratificada proporcional de 195. La distribución de la muestra se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1  
**Distribución de la muestra de las comunidades  
 con queseras en Salinas de Guaranda**

Población	Frecuencia	%	% acumulado
Apahua, población hasta 500 habitantes	9	4,6	4,6
Calvario, población menor de 50 habitantes	1	0,5	5,1
Cañitas, población menor de 50 habitantes	3	1,5	6,7
Chaupi, población hasta con 100 habitantes	2	1,0	7,7
Chazojuan, población hasta 500 habitantes	13	6,7	14,4
Copalpamba, población hasta con 100 habitantes	2	1,0	15,4
Gramalote, población hasta con 100 habitantes	1	0,5	15,9
Guarumal, población menor de 50 habitantes	1	0,5	16,4
La Libertad, población hasta 200 habitantes	5	2,6	19,0
La Moya, población hasta 500 habitantes	8	4,1	23,1
La Palma, población hasta 500 habitantes	10	5,1	28,2
Pambabela, población hasta 1500 habitantes	22	11,3	39,5
Lanzaurco, población hasta 500 habitantes	6	3,1	42,6
Arrayanes, población menor de 50 habitantes	1	0,5	43,1
Matiaví Bajo, población hasta 200 habitantes	4	2,1	45,1
Las Mercedes de Pumin, población hasta con 100 habitantes	2	1,0	46,2
Rincón de los Andes, población hasta con 100 habitantes	1	0,5	46,7
San Vicente de Plancha, población hasta con 100 habitantes	2	1,0	47,7
Natawa, población hasta 200 habitantes	4	2,1	49,7
Pachancho, población hasta 200 habitantes	6	3,1	52,8
Verdepamba, población hasta 200 habitantes	5	2,6	55,4
Monoloma, población hasta 500 habitantes	7	3,6	59,0
Yuraucsha, población hasta 200 habitantes	6	3,1	62,1
Piscoquero, población hasta 200 habitantes	6	3,1	65,1
Mulidiahúan, población hasta 500 habitantes	7	3,6	68,7
Tigreurco, población hasta 200 habitantes	8	4,1	72,8

Yacubiana, población hasta 500 habitantes	10	5,1	77,9
B. San Francisco, población hasta con 100 habitantes	2	1,0	79,0
Nueva Esperanza, población hasta con 100 habitantes	3	1,5	80,5
B. Estadio, población hasta 500 habitantes	9	4,6	85,1
Centro Poblado, población hasta 1500 habitantes	29	14,9	100,0
Total	195	100,0	

Elaboración propia.

Para determinar las medidas de coherencia o consistencia interna, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Este es un valor “entre 0,70 y 0,90 [que] indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional” (Celina Oviedo y Campo Arias 2005, 574). En la tabla 2, se relacionan los coeficientes de Alfa de Cronbach respecto al cuestionario utilizado, se verifica la consistencia interna del formulario.

Tabla 2  
Valores del Alfa de Cronbach para validar el formulario

Subcategoría	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados
Satisfacción situación laboral y vivienda	0,766	0,784
Satisfacción de servicios básicos	0,891	0,894

Elaboración propia.

Se obtuvieron 195 respuestas de los habitantes de las 25 comunidades de Salinas de Guaranda, estos resultados se analizaron mediante estadística descriptiva a través del *software* SPSS versión 24.

Para el componente cualitativo, se realizó un muestreo teórico para la elección de los informantes, dado que se buscó que estos tuvieran como atributos fundamentales: haber conocido y recibido directamente transferencia de tecnología por parte de José Dubach y ser partícipes del desarrollo de la quesera principal de Salinas de la provincia de Bolívar desde sus inicios.

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio-descriptiva, “dado que se realiza sobre un sistema que busca entender un fenómeno desconocido o novedoso” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, 91). El aporte de la tecnología al desarrollo de la quesera principal en Salinas de Bolívar se centró en este fenómeno social. No obstante, al analizar estas influencias tecnológicas en la elaboración de quesos, tanto en el proceso inicial como posteriormente con la incorporación de las tecnologías del conocimiento, esta investigación también tiene un componente explicativo, pues indaga sobre los tipos de tecnologías y cómo su uso constituyó una variable en el desarrollo social de la población de Salinas de Bolívar.

El diseño de la investigación fue no experimental-longitudinal ya que no se manipularon las variables, sino que, por el contrario, solo se observaron y se estudiaron en su entorno natural para, posteriormente, poder analizarlas; estas observaciones no se redujeron a variables. El estudio recabó datos en diferentes puntos del tiempo sobre la quesera principal El Salinerito de Salinas de Bolívar para obtener, según su evolución, una deducción de sus causas y efectos en el aporte de la tecnología a su proceso de desarrollo. Asimismo, adoptó una perspectiva diacrónica, puesto que buscó estudiar este aporte a través del tiempo marcando tres hitos históricos importantes comprendidos en los períodos históricos: 1970-1980, 1980-1983, 1983-actualidad.

Por su parte, el diseño exploratorio-secuencial (DEXPLOS) “es comparativo, dado que en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar el fenómeno” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, 552). En esta etapa se recolectaron datos de la implementación de la tecnología de la quesera principal, generándose así una primera base de datos. En una segunda etapa, se recolectaron y analizaron los datos cuantitativos obtenidos del cuestionario aplicado, obteniendo una segunda base de datos. La interpretación final es el producto de la relación, integración y comparación de los resultados cualitativos y cuantitativos.

Se seleccionaron las siguientes herramientas para la recolección de datos mixtos. En una primera fase, se aplicaron entrevistas cualitativas semiestructuradas y abiertas realizadas a actores claves en el proceso salinero que han estado desde el inicio hasta la actualidad en la quesera principal, aquellos que pudieron recibir transferencia de tecnología por parte de José Dubach, y han participado a su vez en el desarrollo de la quesera principal de Salinas de



Guaranda. Las preguntas se basaron en la indagación por experiencias, opiniones, valores, emociones, sentimientos, historias de vida y percepciones.

En una segunda fase, se aplicó una entrevista estructurada al gerente de la quesera principal, con el fin de entender cómo ha sido el desarrollo de la quesera con el aporte de las diferentes tecnologías. En una tercera fase, se aplicó un cuestionario (encuestas) que se dividió en tres partes: en la primera parte, se realizó una caracterización e identificación del entrevistado; en la segunda parte, se enumeraron tres preguntas que intentaron medir la percepción del impacto social y desarrollo de Salinas de Guaranda, y, en la tercera parte, se enumeraron cinco preguntas bajo la técnica del escalograma de Guttman con dos subcategorías (satisfacción de situación laboral y vivienda y satisfacción de servicios básicos), el cual se fundamentó en juicios ante los cuales los participantes debían externar su opinión seleccionando: muy satisfecho (4), satisfecho (3), poco satisfecho (2), nada satisfecho (1).

Adicionalmente, se aplicaron cinco preguntas dicotómicas de cuestionamiento directo sobre la implementación de la tecnología en la quesera principal en relación con la estabilidad laboral, vivienda, salud, educación y vías de acceso. Este conjunto de preguntas se aplicó a 195 pobladores de las 25 comunidades que cuentan con quesera en Salinas de Guaranda, incluyendo los trabajadores en la quesera principal de Salinas, El Salinerito.

En el apartado cualitativo se interpretaron datos a través de la identificación y codificación (Silver y Lewins 2007) de las once entrevistas desarrolladas y el material secundario consultado, arrojando conceptos y procesos que ayudaron a ampliar las teorías sobre la transferencia de tecnología por José Dubach en la implementación de la tecnología de la quesera principal El Salinerito y su contribución con el desarrollo de Salinas de Guaranda. La metodología incluyó procedimientos propios del método de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin 2008) como un procedimiento general de análisis microscópico de los datos, codificación, definición de códigos y establecimiento de relaciones. Adicionalmente, se desarrolló una revisión de datos secundarios que implicó la revisión de documentos, registros públicos e históricos y archivos físicos sobre la transferencia de tecnología en la elaboración de quesos, tipos de tecnologías utilizadas y demás aportes al desarrollo salinero.

## Resultados y discusión

### **Transferencia de tecnologías por parte de José Dubach para el desarrollo de la quesera El Salinerito**

Hasta finales de los años 70 la parroquia Salinas de Guaranda se enfrentó con una tecnología deficiente, gracias a la cual el queso elaborado era de baja calidad y una acelerada caducidad, por lo que su comercialización no era un buen negocio. Todo ello ocurrió en una época en la que los precios eran ínfimos para el queso, factor que desencadenó una contracción de la actividad ganadera y la producción de leche de la zona, obligando a la migración hacia tierras más fértiles en las estribaciones de la cordillera Occidental (Soria e Illingworth 1989). Dado que, en los meses de diciembre a mayo, durante los cuales predomina la época de lluvias, la actividad económica de obtener leña y maderas finas era inviable, los moradores se vieron obligados a retornar a la meseta andina, donde el pasto es abundante para el ganado y realizar pastoreo de doble propósito; este proceso se prolongó durante años, desperdiciando el potencial lechero de la zona por las dificultades a la hora de comercializar la leche y sus subproductos.

En 1972, la operación Mato Grosso llegó a una comunidad en la que las condiciones de vida de los habitantes de las zonas rurales de Salinas eran precarias. De cada dos niños, uno moría antes de cumplir el año de edad. No existía servicios de luz, agua potable, dispensario médico, centro de acopio, canales de riego, carreteras o trabajo gubernamental (Farzam Arbab 1989). Esta situación es confirmada por Antonio Polo, precursor de todo el desarrollo salinero y líder espiritual, quien arribó a Ecuador con esta operación: “Es difícil imaginar la situación que había en esa época, moría más que el cuarenta y cinco por ciento de los niños antes de los cinco años, entonces un dato que indica seguramente muchas cosas más” (Antonio Polo 2017, entrevista personal).

Cuando José Dubach inició sus labores en Salinas se encontró con un proceso de elaboración del queso deficiente, pero con una técnica tradicional ya establecida en los moradores salineros para la elaboración del quesillo, soportada en su conocimiento cotidiano o etnoconocimiento (Hess 1995). Este conocimiento se había adquirido en el ejercicio de sus actividades la-

borales en la hacienda, adaptado a los recursos disponibles de las familias campesinas, las cuales producían cuando tenían tiempo o más leche de la que habitualmente se consumía en el hogar. La elaboración del queso se consideraba una actividad artesanal bajo un esquema de producción doméstica, con mano de obra familiar. Sin embargo, esta actividad de elaboración se convirtió en una herramienta indispensable para asegurar un recurso económico que permitiera la satisfacción mínima de las necesidades locales de cada familia salinera.

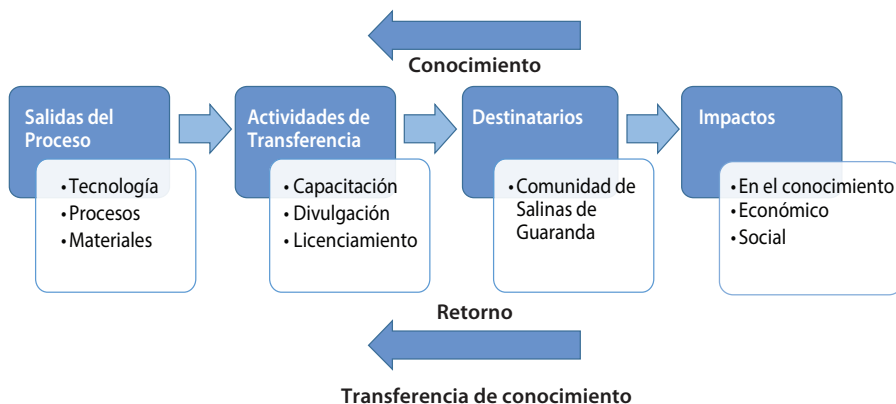
Gracias a la experticia obtenida en la implementación de otras queseras rurales, Dubach logró que su conocimiento fuera convertido en un objeto que permitiera utilizarse para la elaboración de un proceso que conllevó a la interacción con los aspectos cognitivos y de aprendizaje (Albino, Garavelli y Gorgoglione 2004) de los campesinos para la creación del proyecto de queserías rurales en Ecuador. Así, se inició una transferencia de conocimiento gracias al movimiento y difusión de la tecnología (habilidades del hacer) para la elaboración de diferentes tipos de quesos, desde su iniciativa original a un contexto económico y social diferente (Becerra 2004).

El proceso de transferencia de conocimientos aportado por Dubach incluyó otros, como el tácito y explícito (Bueno, Plaz y Albert 2007), donde el conocimiento tácito en la elaboración de quesos se logra transmitir mediante un proceso de socialización e interacción con las personas de la comunidad.

Este proceso de transferencia de conocimiento científico y tecnológico, tácito y explícito, constituyó la base fundamental para la transferencia de tecnologías, innovación y habilidades de la comunidad Salinera, para la construcción de la quesera principal con la finalidad de mitigar los impactos económicos y sociales propios de la comunidad, como se representa en la figura 1.

La transferencia de tecnologías consensuadas bajo el acuerdo binacional entre Ecuador y Suiza logró trasladar al campesino de Salinas de Guaranda el capital intelectual y el saber-cómo (*know-how*), generando un nuevo conocimiento y aplicándolo a diferentes productos; esto dio como resultado procesos tecnológicos y formas sociales de producción para la instauración de los pilares en la quesera principal (Davenport y Prusak 1998). En esta transferencia de tecnología, José Dubach fue el proveedor y la comunidad de Salinas de Guaranda el receptor, la modalidad fue directa y siempre estuvo

Figura 1  
Transferencia de conocimiento orientada al desarrollo social



Elaboración propia.

influenciada por las motivaciones de tipo social y económico características de la población (Tapias-García 2016).

El proceso de capacitación desarrollado en Salinas de Guaranda fue, sobre todo, un proceso práctico, acorde con la lógica de prueba y error por medio de la que el campesino aplica y perfecciona su saber. Se fomentó la adquisición de conocimientos tecnológicos para la obtención de la destreza necesaria para desarrollar ese esquema pedagógico y, en consecuencia, optimizar la implementación del esquema productivo. Posteriormente, José Dubach decidió abrir la tienda Queseras de Bolívar en la ciudad de Quito para la venta de los quesos una vez a la semana, este fue un aporte importante para el proceso salinero.

La característica más importante de la transferencia de tecnologías por Dubach fue “la adecuación a las características sociales de aquellos que la utilizan y al recurso al cual es aplicada” (Cerdúa 1980, 84). Esta transferencia de tecnología se puede considerar *plena*, dado que se adaptó al sistema productivo de Salinas de Guaranda, y *vertical*, puesto que el conocimiento de fabricación de diversidad de quesos se utilizó para la creación de la primera quesera rural el Salinerito (Tapias-García 2016). Esta quesera, con base en

las experiencias técnico-administrativas y de aplicación de los procedimientos probados, adaptó las herramientas desarrolladas y transferidas por José Dubach (inventor), representando y materializándose en un *saber-como* específico acorde con las condiciones de Salinas de Guaranda (Jarvie 2004). De este modo, se desarrollaron habilidades para la fabricación, culminado la elaboración diversificada de quesos en El Salinerito, enmarcando y resaltando una tecnología propia (Vieira Pinto 2008).

Las tecnologías del conocimiento transferidas por Dubach facilitaron el desarrollo, la implementación y, posteriormente, la utilización de tecnologías mecánicas y tecnologías humanas (Perrow 1967). Las tecnologías mecánicas destacaron la creación y utilización de máquinas, herramientas y equipos en las diferentes etapas del proceso productivo en la elaboración de los quesos como pasteurización, enfriamiento, maduración, batido, entre otros (Roberts y Grabowsky 1996).

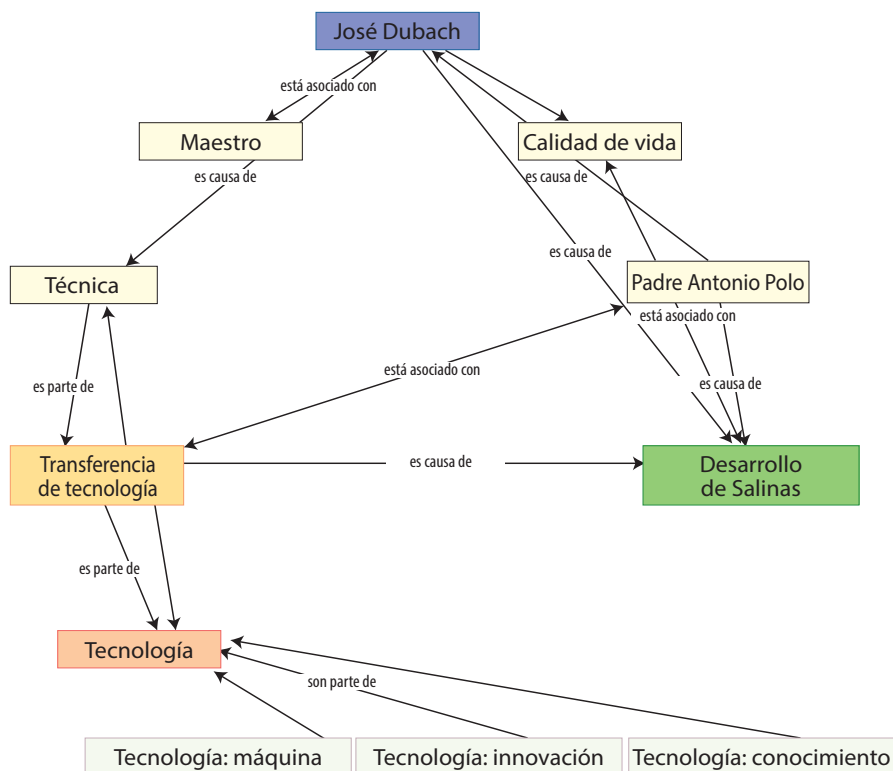
Las tecnologías humanas transferidas a los campesinos de la provincia de Bolívar se caracterizaron por la generación de las habilidades en ellos y la energía física usada en la producción de quesos (Roberts y Grabowsky 1996). Estas habilidades dotaron a los campesinos de posibles estrategias para fomentar el proceso con estándares de calidad, como es el caso de la temperatura adecuada en cada etapa productiva para influenciar el crecimiento de las bacterias, un factor indispensable en la fabricación de quesos, de cuyo manejo adecuado pueden depender el éxito o fracaso del producto final.

Parte de este análisis se desprende del trabajo desarrollado con el *software* Atlas.ti, con base en la revisión de documentos primarios, secundarios y las entrevistas a la población implicada. Para ello, se realizó una codificación abierta a través de los siguientes códigos: “José Dubach”, “Maestro”, “Calidad de vida”, “Técnica”, “Padre Antonio Polo”, “Transferencia de tecnología”, “Desarrollo de Salinas”, “Tecnología”, “Tecnología máquinas”, “Tecnología innovación” y “Tecnología conocimiento”. El código “José Dubach” tuvo la mayor recurrencia de citas seguido de “Calidad de vida” y “Tecnología”.

Del código “José Dubach” se desglosa la red creada en la figura 2, dado que él trae consigo la técnica de elaboración de quesos permitiendo que se genere esta transferencia de tecnología, lo cual es un factor directo de incidencia en el desarrollo de Salinas, territorio en el cual la calidad de vida marginal fue la principal motivación para desarrollar el proceso salinero.

El padre Antonio Polo representa una figura asociada con la transferencia de tecnología y, al igual que José Dubach, una causa del “Desarrollo de Salinas”. De la transferencia de tecnología se desprenden las tecnologías mecánicas, tecnologías humanas (innovación), y las tecnologías del conocimiento. Cada una de estas tecnologías es interdependiente, coexisten e interrelacionan con el sistema de producción creado en la quesera principal El Salinerito, ejercen un impacto positivo en la organización de Salinas y en las prácticas productivas de los campesinos de toda la comunidad (Roberts y Grabowsky 1996).

Figura 2  
Red transferencia de tecnologías José Dubach obtenida con Atlas.ti



Elaboración propia.

## **Tipos de tecnologías utilizadas en las etapas del proceso comunitario de Salinas de la provincia de Bolívar**

El surgimiento y desarrollo de la quesera principal El Salinerito marcó un precedente en los miembros de la parroquia de Salinas, permitiendo que se formen conjuntamente como organización para mitigar la pobreza de la zona y actuando de manera comprometida en el inicio de la producción de quesos para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades de mejoramiento de la calidad de vida (Montero 2003). Se logró que las utilidades fueran reinvertidas en la quesera y en proyectos de educación, salud y mejoramiento de la infraestructura del pueblo (Naranjo 2012). Además, este proceso impulsó la creación descentralizada de la producción de quesos con la implementación de las tecnologías del conocimiento en las comunidades con el fin de implementar la construcción de queseras en cada una de ellas y adaptar el proceso productivo igual al que se realiza en la quesera principal, ayudadas de las tecnologías mecánicas y tecnologías humanas. A su vez, se produjo el inicio de otros procesos productivos como la fabricación de embutidos y confites, deshidratación de hongos y frutas, además de la promoción del turismo comunitario. Sin embargo, las organizaciones de Salinas de Guaranda “se desarrollaron como un medio para la satisfacción de sus necesidades y no como un fin que conduzca a una acumulación de capital en forma individual o de determinados grupos de poder” (Naranjo 2012, 110).

A través de la transferencia de tecnología, José Dubach impartió las tecnologías del conocimiento, tecnologías mecánicas y tecnologías humanas. Estas son implementadas en cada parte del proceso comunitario de Salinas. En este proceso comunitario se pueden encontrar hitos históricos importantes como se describen a continuación.

El primer hito abarca la llegada de la OMG, la creación de la primera cooperativa de ahorro y crédito, y el primer convenio entre Suiza y Ecuador (27 de febrero 1978-26 de febrero 1980) en el que se instalaron varias queserías, consolidando a El Salinerito como la principal, se desarrolló toda la cadena de valor, se capacitó a queseros y técnicos, además de la organización de los beneficiarios y el montaje de la primera tienda dedicada a la comercialización de sus productos. Este proceso productivo permitió que en 1982 se constituyera la Unión de Organizaciones de Salinas (UNORSAL), organiza-

ción cooperativista de segundo grado que agrupaba en ese momento 22 organizaciones campesinas para el fortalecimiento de la actividad productiva. Estas cooperativas posibilitaron que las comunidades se incorporaran en todo el sistema de producción y fueran dueñas de sus organizaciones, participando en las decisiones sobre la conducción de su organización, viciándose, a su vez, de los resultados de la producción (Naranjo 2012).

El segundo hito abarca el segundo convenio Ecuador-Suiza (15 de marzo 1980-14 de marzo 1983) en el que se instalaron nuevas queserías en otras comunidades, dando continuidad al proceso con la capacitación del personal y ampliando el espacio de comercialización y fortalecimiento de relaciones interinstitucionales.

El tercer hito abarca el tercer y cuarto convenio Ecuador-Suiza (15 de marzo de 1983-31 de diciembre 1985) y (enero 1986-diciembre 1988), período durante el cual, con la asistencia técnica necesaria, se entregó el proyecto de queserías rurales a las organizaciones campesinas y se aseguró la continuación del apoyo de las instituciones públicas y privadas involucradas (Farzam Arbab 1989). Con este hito se logró el fortalecimiento del proceso comunitario de Salinas, del cual participan diversas unidades productivas que se lograron consolidar gracias a la primera unidad productiva en Salinas: la producción de una diversidad de quesos en El Salinerito a través de las tecnologías transferidas por José Dubach.

### **Impacto social en las comunidades de Salinas de la provincia de Bolívar con la implementación tecnológica en la quesera principal**

El cuestionario aplicado a un total de 195 personas de las 25 comunidades entre noviembre de 2017 y enero de 2018 incluyó, en una primera fase, preguntas dicotómicas, diseñadas con la finalidad de medir factores de estabilidad laboral, impacto positivo y reducción de la pobreza, influenciados por la quesera principal El Salinerito a partir del proceso de implementación tecnológica.



## **Factores laborales**

La actividad económica, contextualizada como una variable de la población de la comunidad de Salinas en esta investigación, indicó que es estable debido a la fabricación de quesos en El Salinerito. Esta actividad económica está representada en un 41,5% por pastoreo de ganado para producción de leche con doble propósito y un 36,9% en fabricación de diversos quesos y productos lácteos, lo que indica que el 78,4% de la actividad económica está relacionada con El Salinerito.

## **Impacto social positivo en Salinas de Guaranda con el desarrollo de El Salinerito**

A partir de los datos obtenidos se evidencia un importante impacto social en la comunidad, ya que se refleja un cambio sostenible a través de los 40 años de creación de El Salinerito, gracias al conjunto de intervenciones que desarrolló la unidad productiva de fabricación de diversos quesos (Tuan 2008). El impacto en Salinas de Guaranda es positivo como consecuencia del desarrollo de El Salinerito; el 99,5% de las encuestas muestran un resultado positivo.

El impacto social en esta región está directamente relacionado con el desarrollo tecnológico (que incluye las tecnologías del conocimiento, mecánicas y humanas) de la quesera El Salinerito, siendo este un factor clave para su evolución y crecimiento económico. La actividad económica es estable, dado que el pastoreo de ganado y fabricación de quesos están inmersos en la cadena de valor de la unidad productiva y logran beneficiar a casi el 90% de la población salinera.

El mejoramiento de las condiciones de la población de Salinas se evidencia en la reducción de la pobreza actual, en comparación con los niveles de pobreza que manifestaban sus habitantes en 1978, cuando inició la primera planta de producción de quesos El Salinerito. El impacto ha sido positivo y se ha mantenido por 40 años, desatando el surgimiento de nuevos proyectos de desarrollo como la segunda planta de quesos del Salinerito en 2006, ubicada en el centro del pueblo, cerca del río Tigua, y la tercera planta en 2012.

## **Reducción de la pobreza con la implementación de la tecnología en El Salinerito**

La pobreza exhibe una clara reducción como consecuencia de la implementación tecnológica en El Salinerito, según la percepción del 88,72% de los encuestados. Según el INEC (2017, 1), “En Ecuador una persona es considerada pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per capital menor de 84,49 USD mensuales”, comparando los datos donde el 87,18% de las personas presentan ingresos en el rango de USD 386 a USD 772 y con la comparación de los indicadores del INEC, se afirma que la comunidad salinera no presenta pobreza por ingresos, gracias a la estabilidad de la actividad económica de sus habitantes producto de la implementación tecnológica de la quesera El Salinerito, pasando de una infraestructura inicial de 350 litros procesados a la producción actual de 10 000 litros.

## **Percepción de satisfacción de condiciones laborales**

El 87,18% de los encuestados manifestó que está satisfecho con sus condiciones laborales actuales, dato ratificado por el 99,5% que considera que tiene una actividad estable como consecuencia de la actividad productiva de El Salinerito y atribuye que esta condición se debe a la implementación tecnológica con una percepción del 94,36% de aceptación.

- **Vivienda:** el 73,85% de los encuestados manifestó que está satisfecho con sus condiciones de vivienda, puesto que el 96,92% vive en una casa, con un 91,28% que habita en una casa propia. El 77,95% de la población consideró que las condiciones de vivienda actuales están relacionadas con la implementación tecnológica en El Salinerito.
- **Salud:** el 75,90% de los encuestados manifestó poca satisfacción con las condiciones de acceso a salud, y se establece que no influye la implementación de la tecnología del Salinerito con el acceso a los servicios de salud con un 80,51%.
- **Educación:** el 81,03% de los encuestados estaba poco satisfecho con las condiciones de acceso a servicios de educación y se establece que no influye la implementación de la tecnología de El Salinerito con el acceso a los servicios de salud con un 83,08%.

- Acceso vial: el 77,95 % de los encuestados estaba poco satisfecho con las condiciones de servicios de acceso vial, pero sí influye la implementación de la tecnología de El Salinerito con el acceso a este servicio con un 54,36%.

La satisfacción con las condiciones laborales y de vivienda actual son altas, el rango resultante de esta investigación cambió de satisfecho a poco satisfecho. Por tanto, se evidenció que los encuestados se inclinaron hacia valores elevados en la medida de la satisfacción de estas condiciones. Además, la media de los participantes para las condiciones laborales fue de 2,87 mientras que para la vivienda actual fue de 2,74 y la mediana que representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos, en este caso es de valor 3, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos de escala. Se podría atribuir a que esta medida satisfactoria en las condiciones laborales y de vivienda son desencadenadas por la actividad productiva de pastoreo, fabricación de quesos y productos lácteos; actividades inmersas en la cadena de valor en la producción de quesos en El Salinerito. La implementación tecnológica en El Salinerito ha desencadenado un aumento en la capacidad de procesamiento de leche, generando una mejora significativa de las condiciones de la población de Salinas de Guaranda, que puede ser perdurable en el tiempo (Berner et al. 2004), como se evidencia en los 40 años desde la constitución de la quesera principal.

Las condiciones de salud, educación y acceso vial tuvieron poca satisfacción; el rango de esta investigación se modificó de satisfecho a nada satisfecho. Los individuos se inclinaron hacia valores bajos, donde la media de los participantes fue para salud 2,17; educación, 2,14 y acceso vial, 2,19 con una mediana de 2, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores bajos de escala.

La baja respuesta acerca de las condiciones de salud, educación y vías se atribuye a que, si bien la implementación tecnológica en El Salinerito desprendió el proceso comunitario y el desarrollo social en Salinas de Guaranda, al aprovechar las capacidades, recursos y oportunidades de los moradores y generar nuevos conocimientos en el proceso de elaboración de quesos para permitir el acceso a recursos que faciliten un nivel de vida aceptable y salir de la pobreza absoluta en la que estaban inmersos (Escobar 2014), no es sobre la quesera principal que recae la obligación del mejoramiento de las

condiciones de vida en estos ámbitos, sino sobre el Estado, como promotor y coordinador (Ochoa 2006). Sin embargo, para lograr esta promoción de bienestar en Salinas de Guaranda, el desarrollo social se estructuró a partir de los propios actores sociales locales y no solo por la planificación centralizada del Estado (Tenorio 2016).

El impacto social en las comunidades de Salinas de la provincia de Bolívar con la implementación tecnológica en la quesera principal, en general se califica como positiva, desencadenada a su vez por un desarrollo local con la articulación, coordinación e inserción de los emprendimientos comunitarios de las diferentes asociaciones y cooperativas creadas para tal fin del grupo Salinas, con una integración socioeconómica que permitió la reconstrucción del tejido social al superar la pobreza extrema por ingreso hasta las condiciones actuales de desarrollo.

El instrumento para la medición del impacto de la implementación tecnológica se validó mediante herramientas estadísticas como el Alfa de Conbrach, obteniendo resultados superiores a 0,7 lo que muestra la fiabilidad de este método. Adicionalmente, se evidencia los coeficientes de Pearson como se muestra en la figura 3.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta referida a la evaluación de las condiciones laborales, vivienda, salud, educación y acceso vial, son los siguientes:

- La existencia de una actividad económica estable genera un impacto social positivo, al igual que una percepción de reducción de la pobreza con la implementación tecnológica en la quesera principal El Salinerito.
- La satisfacción de condiciones laborales obtuvo una media de 2,87 y, según la escala de Guttman propuesta, es un valor de satisfacción. Se considera que la implementación tecnológica en de El Salinerito influye en esta satisfacción.
- La satisfacción de condiciones de vivienda obtuvo una media de 2,74 y, según la escala de Guttman propuesta, es un valor de satisfacción. Se considera que la implementación tecnológica de El Salinerito influye en esta satisfacción.
- La satisfacción de condiciones de acceso a servicios de salud obtuvo una media de 2,17 y, según la escala de Guttman propuesta, es un valor de

Tabla 3  
Correlaciones

		¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso a los servicios de salud actuales en Salinas de Guaranda?	¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso a los servicios de salud actuales en Salinas de Guaranda?	¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso vial actuales en Salinas de Guaranda?
¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso a los servicios de salud actuales en Salinas de Guaranda?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  195	0,739  0,000 195	0,641  0,000 195
¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso a los servicios de salud actuales en Salinas de Guaranda?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,739  0,00 195	1  195	0,835  0,000 195
¿En qué medida usted está satisfecho con las condiciones de acceso vial actuales en Salinas de Guaranda?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,641  0,000 195	0,835  0,00 195	1  195

Elaboración propia.

poca satisfacción. No se considera que la implementación tecnológica en El Salinerito haya influido en la satisfacción de acceso a este servicio.

- La satisfacción de condiciones de acceso a educación obtuvo una media de 2,14 y según la escala de Guttman propuesta es un valor de poca satisfacción. No se considera que la implementación tecnológica de El Salinerito influya sobre la satisfacción de acceso a este servicio.
- La satisfacción de condiciones de acceso vial obtuvo una media de 2,19 y, según la escala de Guttman propuesta, es un valor de poca satisfacción. Se considera que la implementación tecnológica de El Salinerito influye en la satisfacción de acceso vial.
- Se pudo establecer una correlación positiva considerable entre salud y educación con un coeficiente de Pearson de 0,739, con un coeficiente significativo al nivel de 0,01.
- Se pudo establecer una correlación positiva media entre salud y acceso vial con un coeficiente de Pearson de 0,641, con un coeficiente significativo al nivel de 0,01.
- Se pudo establecer una correlación positiva considerable entre educación y acceso vial con un coeficiente de Pearson de 0,835, con un coeficiente significativo al nivel de 0,01.

Los métodos empleados, que integran lo cualitativo y lo cuantitativo, permiten trazar el camino del desarrollo de la actividad productiva de Salinas de Guaranda, no solo mostrando los porcentajes de ganancias y desarrollo, sino, también, el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos salineros, quienes antes de entrar en este proceso de implementación tecnológica vivían sumidos en la pobreza y la incertidumbre financiera.

Finalmente, en la investigación se determinó la importancia de José Dubach en el proceso de desarrollo de Salinas de Guaranda al ser el precursor de la transferencia de tecnología, base del exitoso modelo El Salinerito. Se deja abierta la posibilidad de un futuro estudio sobre la instauración de la marca comercial José Dubach en la presentación de quesos y su incorporación en el Grupo Salinas.

## Conclusiones

Gracias a la actividad de elaboración de quesos, Salinas de Guaranda logró desencadenar el proceso de desarrollo de la región. La implementación tecnológica se basó en la transferencia de *tecnologías mecánicas, humanas y del conocimiento*, impartidas por José Dubach.

Las tecnologías mecánicas permitieron la consolidación y optimización de las distintas etapas del proceso productivo, acompañadas de técnicas de innovación compatibles con la cultura agrícola de los campesinos salineros. Por su parte, las tecnologías humanas, la organización interna y los valores culturales del grupo social campesino, fueron el sustento del exitoso modelo importado a Ecuador por el técnico suizo. Ambas vertientes tecnológicas se enmarcan en las tecnologías del conocimiento, en las que los significados y conceptos usados en la producción de quesos fueron la base fundamental, pues incorporaron el mejoramiento de los quesos tradicionales y demás procesos productivos: 1. apertura a las acciones de capacitación; 2. mejoramiento de pastos y ganado; 3. mejoramiento de las condiciones y acceso al crédito; 4. eliminación de intermediarios de comercialización; y, 5. mayor integración al campesino con las ciudades principales, para así conseguir un impacto significativo al pequeño productor, mejorando su situación socioeconómica.

El proceso comunitario se desarrolla por la actividad productiva de la quesera principal El Salinerito, hecho a partir del cual se genera la necesidad de agrupar a las queserías con el fin de ayudar a los campesinos interesados en seguir las tecnologías aplicadas en la construcción de la quesera principal, para que se copie el modelo y de este modo las familias no se desplacen a otros lugares, pues la instalación de una quesera en cada comunidad proporciona trabajo continuo, dotando así a los pobladores de una actividad económica estable que proporciona ingresos fijos mensuales a las familias, que garantizan la atención y satisfacción de sus necesidades básicas individuales y el sostenimiento de la actividad productiva comunitaria.

El aporte de las tecnologías en el desarrollo de la quesera principal mejoró los ingresos de los pequeños productores de leche, gestionó el proceso comunitario que promovió la puesta en marcha de otras actividades productivas, creó puestos de trabajo, formó hábitos de higiene y precisión, e intro-

dujo una actividad social económica que permitió fortalecer la organización campesina para que se anulara la migración. Todo ello, se traduce en una clara disminución de los índices de pobreza en las comunidades implicadas, lo que supone una mejor calidad de vida para los salineros.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta referida a la evaluación de las condiciones laborales, vivienda, salud, educación y acceso vial son los siguientes: El Salinerito ha influido en la satisfacción de acceso en una media de 2,19 y, según la escala de Guttman propuesta, es un valor de poca satisfacción. Se considera que la implementación tecnológica de El Salinerito influye en la satisfacción de acceso a estos servicios básicos.

## Referencias

- Albino, Vito, Achille Garavelli y Michele Gorgoglione. 2004. "Organization and Technology in Knowledge Transfer". *Benchmarking International Journal* 11 (6): 584-600. <https://doi.org/10.1108/14635770410566492>.
- Becerra, Martha. 2004. *La transferencia de tecnología en Japón: conceptos y enfoques*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Berner, Heidi, Ryan Cooper, Marcela Guzmán y Nelson Guzmán. 2004. *Metodología de evaluación de impacto*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Bueno, Eduardo, Reinaldo Plaz Landaeta y José Albert. 2007. "Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS: dos casos de implantación". *Economía Industrial* (366): 97-112. <https://bit.ly/3wVEhgJ>.
- Celina Oviedo, Heidi, y Adalberto Campo Arias. 2005. "Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Conbrach". *Revista Colombiana de Psiquiatría* 24 (4): 572-580. <https://bit.ly/3ia4Vhz>.
- Cerdúa, Juan Carlos. 1980. *Tecnología apropiada para el desenvolvimiento comunitario*. Río de Janeiro: ICCA.
- Collins, Paul, Jerald Hage y Frank Hull. 1988. "A Framework for Analyzing Technical Systems in Complex Organizations". En *Research in Sociology of Organizations*, editado por Samuel Bacharach y Nancy DiTomaso, 81-100. Greenwich: JAI Press.
- Davenport, Thomas, y Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Departamento de Ingeniería Marítima de España. 2018. "Tecnología mecánica". Consultado junio de 2018. <https://bit.ly/34Ed0Dg>.
- EC Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2017. *Indicadores de pobreza y desigualdad en Ecuador*. Quito: INEC.



- EC Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). 2015. *GAD para Salinas*. Quito: SENPLADES.
- Escobar, Arturo. 2014. *La invención del desarrollo*. Popayán: Universidad del Cauca.
- Farzam Arbab. 1989. *Celater: marco conceptual*. Cali: CELATER.
- GAD Salinas. 2015. “Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural Salinas”. Salinas: GAD parroquial rural Salinas.
- González García, Marta Isabel, José Luis Luján y José Antonio López Cerezo. 1996. *Una introducción al estudio social de la ciencia y tecnología*. Madrid: Tecnos.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hess, David. 1995. *Science and Technology in a Multicultural World. The Cultural Politics of Facts and Artifacts*. Nueva York: Columbia University Press.
- Libraryhouse. 2008. *Metrics for the Evaluation of Knowledge Transfer Activities at Universities*. Accedido noviembre de 2017. <https://bit.ly/3pShvUA>.
- Montero, Maritza. 2003. *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Naranjo, Klever Efraín. 2012. *Cultura local y gestión*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- North, Lisa, y John Cameron. 2008. *Desarrollo rural y neoliberalismo. Ecuador desde una perspectiva comparativa*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Ochoa, Sara María. 2006. *Investigación sobre desarrollo social*. Ciudad de México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. <https://bit.ly/3g0TJ4i>.
- Olarte, Luis Alberto. 1996. “Transferencia de tecnología”. *Ingeniería e Investigación*: 4: 35-48. <https://bit.ly/3wqYTO0>.
- Perrow, Charles. 1967. “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations”. *American Sociological Review* 32 (2): 194-208. <https://doi.org/10.2307/2091811>.
- Polo, Antonio. 2002. *La puerta abierta: 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar-Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Price, John de Solla. 1980. “Ciencia y tecnología: distribuciones e interrelaciones”. En *Estudios sobre sociología de la ciencia*, coordinado por Barry Barnes, 163-177. Madrid: Alianza Editorial.
- Roberts, Karlene, y Martha Grabowsky. 1996. “Organizations, Technology and Structuring”. En *The Sage Handbook of Organization Studies*, editado por Steward R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, 314-333. Londres: Sage Publications.
- Sagasti, Francisco. 2011. *Ciencia, tecnología, innovación: políticas para América Latina*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Silver, Christina, y Ann Lewins. 2007. *Using Software in Qualitative Research. A Step-By-Step Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Soria, Román, y Vicente Illingworth. 1989. *Queserías rurales en los Andes: la experiencia de Salinas-Ecuador*. Cali: CELATER.

- Strauss, Anselm, y Juliet Corbin. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tapias-García, Heberto. 2016. “Transferencia de tecnología”. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia* 12 (13): 9-15. <https://bit.ly/3cdHgJs>.
- Teddlie, Charles, y Fen Yu. 2007. “Mixed Methods Sampling: A Typology with Examples”. *Journal of Mixed Methods Research* 1 (1): 77-100. <https://doi.org/10.1177/1558689806292430>.
- Tenorio, Fernando Guilherme. 2016. *Uma alternativa: gestão social*. Río Grande del Sur: Editora Unijuí.
- Tuan, Melinda T. 2008. *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*. Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation. <https://gates.ly/3f11A7P>.
- Vieira Pinto, Alvaro. 2008. *O conceito de tecnologia*. Río de Janeiro: Editora Contraponto.
- Wenk, Edward. 1989. *Tradeoffs: Imperative of Choice in a High-Tech World*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Yamane, Taro. 1967. *Statistics: An Introductory Analysis*. Nueva York: Harper & Row.

## Entrevistas realizadas por la autora

- Antonio Polo, 6 de noviembre de 2017.
- Jorge Nasabanda, 6 de noviembre de 2017.
- Cesar Cumbay, 6 de noviembre de 2017.
- Orlando Córdoba, 6 de noviembre de 2017.
- Dolores Vargas, 6 de noviembre de 2017.
- José Colombo, 6 de noviembre de 2017.
- Armando Tualombo, 24 de noviembre de 2017.

## **El consumo alimentario: abordaje teórico-crítico en la interfase economía, salud y ambiente**

*Food Consumption: Critical Theoretical Approach in the  
Economy, Health, and Environment Interface*

*O consumo alimentício: abordagem teórica e crítica na área de  
interação entre economia, saúde e ambiente*

**Mónica Izurieta Guevara**

*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador*

*monica.izurieta@uasb.edu.ec*

*<https://orcid.org/0000-0002-9890-677X>*

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.8>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 6 de abril de 2021  
Aceptado: 19 de mayo de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El objetivo de esta investigación es aportar a la discusión del consumo de alimentos a través de un abordaje novedoso en la interfase transdisciplinaria de la economía, salud y ambiente. Para ello, el consumo de alimentos es explicado, desde un enfoque teórico, en el marco interpretativo de la determinación social de la salud. Así, desde la dinámica actual del régimen alimentario corporativo, se identifican procesos críticos del consumo de alimentos relacionados con la mercantilización y nocividad de las dietas, la ocupación del espacio para su distribución, la publicidad alimentaria y el *lobby* corporativo frente al Estado. Se explican las relaciones de estos procesos con la salud y enfermedad de los cuerpos y las expresiones en el ambiente. Con ello, se logra una mirada integral del consumo de alimentos que supera a los postulados de la soberanía del consumidor y al enfoque reduccionista de las ciencias de nutrición y dietética; ambos campos hasta hoy limitados a una abstracción del hecho alimentario en un plano individual.

**Palabras clave:** consumo, alimentación, sustentabilidad, responsabilidad social empresarial, salud.

**JEL:** Q01 Desarrollo sostenible.

## Abstract

The purpose of this research is to contribute to the discussion of food consumption using an innovative approach in the transdisciplinary interface of the economy, health, and the environment. To this end, food consumption is explained from a theoretical perspective, in the interpretive framework of the social determination of health. Thus, based on the current dynamics of the corporate food regime, we have identified critical food consumption processes related to the commercialization and harmfulness of diets, the occupation of space for distribution, food advertising, and corporate lobbying towards the state. The relationships of these processes with the health and illness of the bodies and the expressions in the environment are hereby explained. This provides a comprehensive view of food consumption that surpasses the claims of consumer sovereignty and the reductionist approach of nutrition and dietetic sciences; both fields limited until this date to an abstraction of the reality of food at an individual level.

**Keywords:** consumption, food, sustainability, corporate social responsibility, health.

**JEL:** Q01 Sustainable development.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é o de aportar à discussão do consumo de alimentos através de uma abordagem original na área de interação transdisciplinar entre economia, saúde e ambiente. Para tal, o consumo de alimentos é explicado, com um enfoque teórico, no marco interpretativo da determinação social da saúde. Deste modo, desde a dinâmica atual do regime alimentar corporativo identificam-se processos críticos no consumo de alimentos relacionados com a mercantilização e nocividade das dietas, a ocupação do

espaço para sua distribuição, a publicidade alimentar e o lobby corporativo frente ao Estado. Explicam-se as relações destes processos com a saúde e a doença dos corpos e suas expressões no ambiente. Assim sendo, obtém-se uma visão integral do consumo de alimentos que supera os postulados da soberanía do consumidor e o enfoque reducionista das ciências da nutrição e da dietética, ambos campos, até hoje limitados a uma abstração do fato alimentar no plano individual.

**Palavras-chave:** consumo, alimentação, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, saúde.

**JEL:** Q01 Desenvolvimento sustentável.

## Introducción

**E**n este ensayo se interpreta el consumo de alimentos en la interfase economía, ambiente y salud utilizando como recurso el modelo de la determinación social de la salud (Breilh 2014; 2020) y a partir de una mirada crítica al régimen alimentario corporativo (McMichael 2009), actual forma del sistema alimentario en la modernidad capitalista.

Frente a la actual crisis civilizatoria y ecológica, de la cual la producción global y local de alimentos hace parte, la transdisciplinariedad y el pensamiento crítico resultan útiles para superar la fragmentación de disciplinas que se relacionan con el hecho alimentario y proponer programas, proyectos y políticas integradoras que aborden a la realidad integrando las partes en un todo, evitando perderse en un bosque de intervenciones desconectadas y ajenas a las dinámicas materiales y subjetivas propias de los territorios. Uno de los debates actuales sobre alimentación y salud es la ineficacia de la política pública al no lograr solucionar la escalada de la silenciosa epidemia de sobrepeso y obesidad y tampoco terminar con la desnutrición infantil. Al tiempo de esta discusión, se ha colocado sobre la mesa de análisis la necesidad de discutir y actuar frente a la necesidad de dietas sustentables en el afán de que los sistemas alimentarios no perjudiquen los ecosistemas. Los enfoques teóricos clásicos de la economía (postulados de la soberanía del consumidor) y las ciencias de nutrición y dietética podrían estar limitados para responder a estos desafíos por su abordaje reduccionista y fragmentado que desemboca en política pública que se discute solo a un nivel individual de la realidad en la alimentación.

En este sentido, se propone una nueva aproximación al consumo de alimentos a través de un análisis teórico-crítico que da cuenta de las relaciones, jerarquías y dimensiones conectadas entre la economía, salud y ambiente, desde un lente crítico y una postura transdisciplinaria. Se procura responder a la pregunta: ¿cómo interpretar

el consumo alimentario desde un enfoque crítico transdisciplinario en los campos de la economía, ambiente y salud?

En este ensayo, se utiliza como método una revisión de literatura relevante, principalmente teórica, que sustenta la articulación de disciplinas alrededor del objeto de estudio, los argumentos teóricos se expresan en algunas evidencias centradas en América Latina. El ensayo, respondiendo a su carácter académico, está estructurado en tres partes: esta introducción, el desarrollo argumentativo y la conclusión.

En primera instancia, se presenta al objeto de estudio: el consumo alimentario en el contexto de la modernidad capitalista. Posteriormente, se expone la necesidad de alternativas transdisciplinarias para transiciones sustentables y saludables en el campo de la producción y consumo de alimentos. Se explica la relación entre economía y empresa con los procesos ambientales y los de salud y enfermedad a través del movimiento de subsunción de lo biológico en lo social, que tiene como base los argumentos de Jaime Breilh (1994; 2020) y Nancy Krieger (2015) en su desarrollo de la epidemiología crítica. Con ello, se propone la discusión de cuatro procesos críticos del consumo de alimentos desde una jerarquía general de la realidad alimentaria y su articulación con las jerarquías particular e individual. Con esta aproximación, se procura superar la acostumbrada discusión que se reduce solamente al plano de ingesta de alimentos y enfermedades. Hacia el final de esta interpretación, se explica el metabolismo de estos procesos alimentarios integrados a una realidad de consumo que es socialmente determinada y posee un carácter metabólico con la naturaleza.

Para concluir, se realiza una abstracción de los principales elementos del análisis crítico propuesta para el objeto de estudio, el consumo de alimentos, y se recogen las ventajas de esta interpretación frente a los abordajes clásicos de la economía y la nutrición.

## **El consumo alimentario: abordaje teórico-crítico en la interfase economía, salud y ambiente**

### **La interpretación del consumo de alimentos como desafío**

Como correlato de la actual crisis civilizatoria y ecológica se encuentran la producción y consumo de alimentos por su marcada incidencia en la salud y el ambiente. Por un lado, la producción de alimentos a gran escala provoca contaminación de suelos, agua y deforestación de grandes extensiones de bosques; mientras tanto, el consumo de cierto tipo de alimentos y bebidas ocasiona epidemias aún incontrola-

das como el sobrepeso y la obesidad. Paradójicamente, la situación de desnutrición y hambre en varios rincones del planeta no se ha solucionado, aun tras décadas del discurso y práctica dominante de la productividad agrícola (revolución verde).

El abordaje del consumo alimentario se ha desarrollado principalmente desde el enfoque de la soberanía de consumidor de la economía clásica y desde las ciencias de la nutrición y dietética de forma fragmentada. Ambos campos adolecen de una debilidad trascendental para la interpretación del consumo de alimentos: la abstracción hacia un plano netamente individual de la realidad. Entonces, desde el pensamiento económico convencional, se asume a un consumidor racional, autónomo en cuanto a sus preferencias y elecciones, quien satisface sus necesidades en un mercado supuestamente en supuesto autocontrol. Desde el campo de la nutrición, las dietas son asunto del paciente o de su familia y lo que importa es dividir platillos en *quantums* adecuados de ingesta calórica.

Las limitaciones de estos abordajes clásicos del consumo alimentario repercuten en algunos traspiés que imposibilitan cambios y soluciones a la crisis de los sistemas alimentarios. Se exponen algunos:

- Los procesos de consumo se asumen desvinculados de una jerarquía más amplia de la realidad en la que se vislumbran las condiciones del modelo económico y civilizatorio imperante.
- Se minimiza la importancia del análisis histórico como insumo para comprender la conformación del proceso alimentario en una sociedad.
- Se ignoran las relaciones de poder que están inmersas en la configuración de mercados de alimentos y las condiciones de inequidad hacia productores locales que juegan en el mercado con estructuras organizacionales de pequeñas y medianas empresas o con ferias tradicionales.
- Se pierde de vista las características propias de grupos sociales diferenciados que se encuentran inmersos y responden frente a la complejidad de un proceso económico civilizatorio específico; la cultura y gastronomía de sus territorios; los desafíos actuales de la maternidad y paternidad precarizada por el trabajo informal y el trabajo doméstico; los procesos migratorios campo ciudad así como país a país; la gestión y acceso al tiempo libre y alimentación en la vida cotidiana; la capacidad de generar procesos alimentarios saludables desde la asociatividad y el cooperativismo.
- El abordaje de metabolismo sociedad y naturaleza queda suspendido por la noción de que lo ecológico en la alimentación es asunto de otros campos y el canon instrumentalista de la economía clásica.

En suma, el consumo de alimentos puede y debe asumirse como un objeto de estudio complejo, multidimensional y de múltiples relaciones entre campos disci-

plinarios, relaciones que permitirían explicar los procesos de consumo alimentario en su integralidad económica, espacial, social, ecológica, biológica y metabólica. El de la gestión no está desligado, pues es elemento central del diseño y ejecución de acciones que permitirían una regeneración de condiciones de equidad en la producción, circulación y consumo de alimentos, así como una política pública eficaz a los desafíos de salud y ambiente. Argumentos que rayan en el mismo sentido, aunque con diferentes tintes, críticos o no, pueden encontrarse en la edición de 2018 de la FAO, UNICEF y del Programa Mundial de Alimentos: *The State of Food Security and Nutrition in the World* y en los informes de la comisión de The Lancet: *Global Syndemic* de 2019 (Swinburn et al. 2019).

## La necesidad de alternativas transdisciplinarias

Frente a la crisis de la modernidad capitalista, el empeño de la autora —y seguramente el de muchos otros, mujeres y hombres— es comprender realidades, participar y gestionar acciones hacia el cambio. Los axiomas de la teoría clásica de la economía no responden a este desafío. El afán de crecimiento económico sin límites, como postulado clave del pensamiento económico ortodoxo, ha sido por demás refutado frente a la crisis social, ambiental, sanitaria y alimentaria a la que nos enfrentamos en casi todos los rincones del planeta. Pueden consultarse las exposiciones desarrolladas por decenas de autores desde las nuevas escuelas de economía crítica y economía ecológica quienes sustentan la antinomia que representa el crecimiento económico frente a la sobrevivencia en nuestro planeta. Citaré uno de ellos por su fortaleza teórica y empírica en la demostración de las “ilusiones y realidades del crecimiento” como él mismo anota. Thomas Piketty (2013, 643) en su obra *El Capital en el siglo XXI*, en un trabajo que le tomó a él y a su equipo investigador quince años, recoge datos de países de distintos continentes y construye principalmente la evolución de la producción, el ingreso y riqueza mundial a partir de la revolución industrial. Concluye:

La lección general de mi investigación es que la evolución dinámica de una economía de mercado y de propiedad privada *que es abandonada a sí misma* contiene en su seno fuerzas de convergencia importantes, relacionadas sobre todo con la difusión del conocimiento y de calificaciones, pero también poderosas *fuerzas de divergencia*, potencialmente amenazadoras para nuestras sociedades democráticas y para los valores de justicia social en que están basadas [...] La principal fuerza desestabilizadora se vincula con el hecho de que la tasa de rendimiento privado del capital  $r$  puede ser significativa y duraderamente más alta que la tasa de crecimiento del ingreso y la producción  $g$ . [...] *el pasado devora al porvenir*. (Énfasis añadido)



Es necesario comprender que la vigencia del pensamiento económico convencional es una barrera para acciones integradoras y eficaces. En el campo de la alimentación, tampoco hay excepciones, puesto que se sigue interpretando a la realidad alimentaria desde un reducido plano individual y, lo que es peor, desvinculado de la determinación económica, ecológica, espacial y cultural que da forma a diferentes patrones de consumo alimentario y que responde, además, a un devenir histórico.

Revertir la tendencia de la educación superior, que nos forma como especialistas de un campo y profanos de otros, es tarea necesaria para las transformaciones integrales que requiere la supervivencia de la humanidad. Es además una respuesta ética-científica para las próximas generaciones con quienes estamos en deuda. En este sentido, el economista José Manuel Naredo (2013, 133) aporta:

Estas disciplinas ya no pueden seguir siendo mundos separados, que razonen con lógicas supuestamente autónomas sobre el poder y el dinero, sino que han de conectarse abrazando enfoques transdisciplinarios y multidimensionales. Y en tal caso, al trascender los reduccionismos propios del dinero y el poder, la toma de decisiones políticas o económicas de cierta entidad ya no podría cerrarse con razonamientos técnico-científicos en el seno de las propias disciplinas.

Los postulados económicos clásicos generan opacidades al momento de objetivar la realidad, aun peor, facilitan a los profesionales un *ethos* que valora solamente lo pragmático e instrumental en el campo de la economía y la empresa. En este caminar entre lo caduco y lo vitalmente necesario, en la transición hacia la construcción de tiempos y espacios de vida, se coloca un elemento clave: *la transdisciplinariedad* para las ciencias económicas y administrativas. Es necesario promover una conciencia potenciada por la plenitud de conceptos y percepciones de la realidad compleja que pueda armonizar las partes con el todo. Aproximarnos a las arbóreas posibilidades de un paradigma crítico de la economía a través de su encuentro con los campos de la salud y el ambiente, permitiría el logro de transiciones eficaces.

La definición de transdisciplinariedad de Miguel Martínez (2007, 16) resulta interesante: “conocimiento superior emergente, fruto de un movimiento dialéctico de retro y pro alimentación del pensamiento, que nos permite cruzar los linderos de diferentes áreas del conocimiento disciplinar y crear imágenes de la realidad más completas, más integradas y, por consiguiente, también más verdaderas”.

Mirar las partes en función del todo, poder iluminar las relaciones con conciencia integradora, asumir la complejidad en la interpretación de la realidad, es un camino eficaz a la hora de gestar política económica, organizaciones, innovaciones, proyectos y programas. Para las transformaciones civilizatorias necesarias, el cami-

no transdisciplinario en la economía y la gestión ha de superar la visión instrumentalista atosigada por el pensamiento económico clásico.

## **La interfase en economía, ambiente y salud**

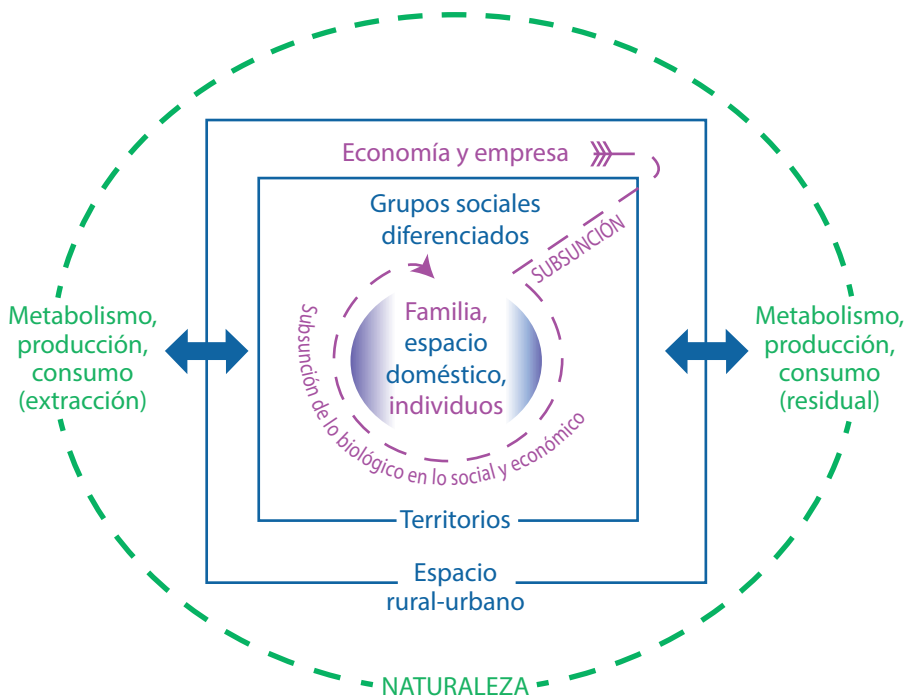
Necesitamos enrumbar nuestra genialidad hacia una economía que se enfoque en lo vital para evitar una muerte a gotas del género humano y de la naturaleza de la que somos indivisibles (Izurieta 2020). Allí donde brota la vida, en la naturaleza, la salud y los cuidados, hay que trabajar mancomunadamente desde la ciencia y la praxis.

Lo transdisciplinario en la economía, ambiente y salud colectiva encuentra un correlato en la construcción de la epidemiología crítica latinoamericana, específicamente en el modelo de la determinación social de la salud de Jaime Breilh (2014; 2020). El siguiente análisis se enfoca en la articulación del campo económico con el de ambiente y salud de acuerdo con la mencionada propuesta.

Se propone comprender a la salud como una categoría polisémica y multidimensional. Desde esta noción ontológica y, con base en una lógica dialéctica, se identifican procesos saludables o protectores de la vida y procesos destructores o nocivos. Estos dos procesos contrarios se desarrollan en tres dimensiones de la realidad: general (sociedad), particular (grupos) e individual (fenotipo y genotipo y psiquis de los cuerpos). En segundo lugar, se entiende a la salud como una construcción subjetiva imbricada en los modos de vida propios de grupos sociales diferenciados por su clase social, género, etnia. Estos sujetos sociales perciben y responden estratégicamente y con resiliencia subjetiva a la determinación y reproducción económica y social de sus sociedades.

El carácter nocivo de la forma económica actual, según Breilh, reproduce una forma malsana de civilización y modos de vida que incide en los procesos de salud y enfermedad. Este es el encuentro del campo de la economía y la salud. Esta forma civilizatoria, determinada por la lógica de concentración de capitales, tiene un carácter de metabolismo sociedad y naturaleza que le corresponde. Aquí el encuentro de la economía, salud y ambiente. A continuación, en la figura 1, interpretada por la autora con base en el modelo mencionado, tiene como intención repensar el enfoque en el que tradicionalmente miramos a la economía, esa forma lineal de extracción, producción y consumo que opaca nuestro entendimiento de la realidad en el campo de la economía y empresa.

Figura 1  
Articulación de procesos económicos, ambientales y de salud



Elaboración propia.

Al siglo XXI, varios estudiosos de la economía crítica, desde el lente de pensamiento latinoamericano, han renovado la categoría subsunción (representada en línea entrecortada azul de la figura) que proviene de la palabra *aufhebung*, del alemán, que significa “arrastrar arriba lo que está debajo” y poner “dentro lo que estaba fuera” (Dussel 2014, 73-74) y fue, originalmente, utilizada por Karl Marx en su obra *El Capital* (1975) para expresar la subordinación formal y real en el trabajo. Esta categoría, actualizada a la dimensión de consumo, ha sido retomada por Andrea Santos (2018) quien se refiere al movimiento de subsunción como la adecuación de la estructura material de la producción y el consumo a la lógica de valorización del capital. Por otro lado, Álvaro García (2009) señala que las fuerzas subjetivas e inte-

lectivas del ser humano también se incorporan al beneficio del capital. El mexicano Jorge Veraza (2018) asume la subsunción real de consumo como la subordinación de fuerzas productivas procreativas a favor de la acumulación de capitales y en detrimento de la naturaleza.

En el campo de la salud, este movimiento de subsunción coloca lo biológico intrincado en la jerarquía más amplia de la forma económica-social. Para entender este movimiento de subsunción de lo biológico en lo social (también representado en la figura 1), es necesario retomar los aportes de Nancy Kreiger (2005) quien estableció el concepto de *embodiment* para entender cómo los seres humanos incorporamos, biológicamente, lo material, económico y social del mundo en que vivimos. Breilh (1994, 80; énfasis añadido) también señaló que: “no se puede entender la relación social-biológico si no se asume la *subsunción de lo biológico en lo social*, y no se puede comprender dicha incorporación si no se interpretan los hitos del devenir histórico de cada sociedad y las transformaciones de los territorios”.

Así pues, el movimiento que deviene de la forma económica predominante tiene dos momentos: una subsunción de las dimensiones de producción y consumo desde la jerarquía general, y una subsunción de lo biológico en lo social que se concreta en el nivel individual y que expresa los procesos de enfermedad, fenotipos, genotipos y psiquis de los seres humanos: los *embodiments*. De acuerdo con las formas predominantes de producción y consumo de cada sociedad —y esto se relacionada directamente con economía y empresa—, existen *expresiones* en la naturaleza que reflejan nuestro intercambio orgánico con ella.

## **El consumo de alimentos en la interfase economía, salud y ambiente: procesos críticos**

De acuerdo con Andrea Santos (2014, 11) “la modificación en un patrón de consumo alimentario supone cambios en los hábitos, costumbres, necesidades y referencias de los individuos, así como de modificaciones en la estructura productiva, comercial y de generación y distribución de la riqueza”. En contraposición con la teoría de soberanía del consumidor de la microeconomía ortodoxa, se plantea que estos cambios no se derivan únicamente de la demanda o las preferencias alimenticias de consumidores aparentemente soberanos. Se debe entender que, desde una jerarquía más amplia, la configuración de la oferta, existen procesos de condicionamiento en la producción y consumo de alimentos que mercantilizan las dietas y las adecuan a la lógica de valorización del capital corporativo, en el movimiento llamado como subsunción real de consumo, lo cual, repercute en el dominio del espacio para la circulación de los ali-

mentos. Se sabe que el acaparamiento de los mercados globales sucede desde apenas 20 corporaciones a nivel mundial (Ottero, Pechlaner y Gürcan 2015).

Entender el devenir de los objetos de estudio desde una perspectiva histórica es importante puesto que se pueden esgrimir las causas de las transformaciones. En el caso del consumo alimentario, esta perspectiva histórica permite entender por qué las dietas se han transformado en nocivas para seres humanos y ambiente. Por ello, y aunque no es objetivo de este ensayo, se debe mencionar brevemente que los patrones de consumo alimentario de finales de siglo XX e inicios del XXI se configuran en el denominado *Régimen alimentario corporativo*,<sup>1</sup> denominado así por Philip McMichael (2009) quien señala que la estructura del régimen actual de alimentación está sustentada en una estrategia corporativa global basada en una nueva división internacional del trabajo agrícola al tiempo que una tensión central que yace entre la globalización de la agroindustria y los movimientos de productores y consumidores que claman por una soberanía alimentaria. Para Gerardo Otero (2013) existe, además, una caracterización específica al este tercer régimen: la injerencia corporativa alimentaria en los gobiernos, el incremento de oligopolios de agroempresas multinacionales y el desarrollo de la biotecnología.

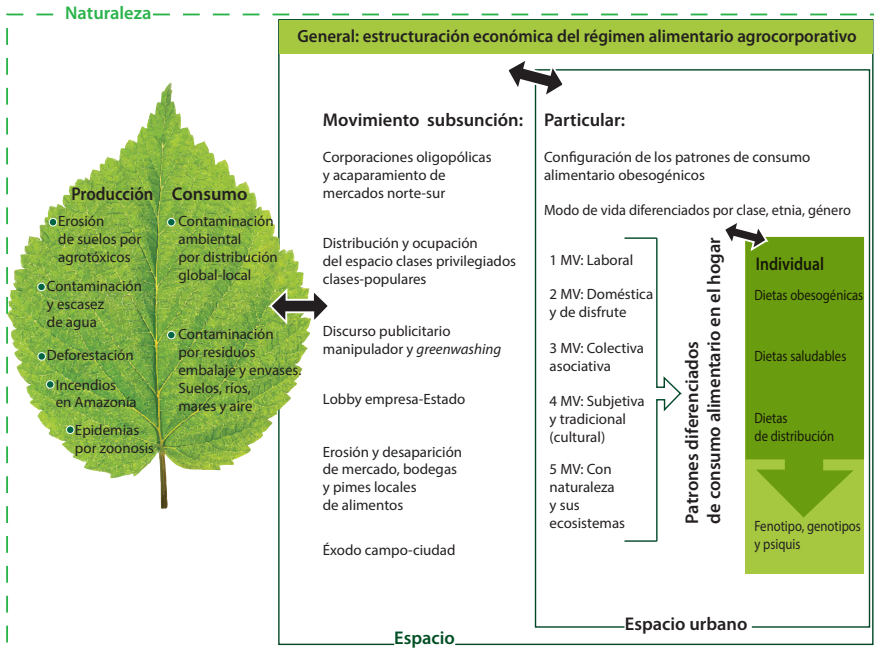
En la figura 2 se interpreta el consumo de alimentos desde tres jerarquías: general, particular e individual, situadas en el momento histórico del régimen alimentario corporativo.

### *La jerarquía general del consumo alimentario: procesos de determinación*

En este nivel, operaría la forma económica dominante del régimen alimentario corporativo en cuanto génesis de los procesos críticos que mercantilizan la dieta y la adecuan a la acumulación privada del capital. A partir de 1980, esta lógica de mercantilización de las dietas adquiere además una nocividad diferenciada de períodos anteriores que obedece a una acelerada conformación de oligopolios de empresas productoras y comercializadoras de los alimentos y bebidas procesadas. Al respecto, pueden citarse autores latinoamericanos como Gerardo Otero (2015) y su análisis de la *dieta neoliberal*, así como el análisis teórico y empírico sobre modificaciones de los patrones de consumo alimentario en México, de Andrea Santos (2014).

- 
1. Le anteceden el régimen liberal colonialista marcado aproximadamente entre 1870 y 1930, el régimen de posguerra en los años 1950 a 1970 y el neoliberal hasta 1980, desde la actualidad, de acuerdo con la perspectiva histórica de los regímenes alimentarios de Harriet Friedman y Philip McMichael.

Figura 2  
**Interpretación de los patrones de consumo en la interfase economía, salud y ambiente**



Elaboración propia.

Conforme con las dinámicas actuales de la producción y consumo de alimentos en la modernidad capitalista, y de acuerdo con la integración de campos disciplinares que asume la determinación social de la salud (Breilh 2020), la autora de este ensayo propone que en el nivel general se analicen los siguientes procesos críticos: a) concentración oligopólica en la producción y distribución de alimentos y acaparamiento de mercados en detrimento de pymes, negocios familiares, mercados y ferias tradicionales; b) ocupación del espacio público y privado para la distribución de dietas mercantilizadas y nocivas; c) publicidad alimentaria y manipulación en la percepción de los alimentos y bebidas; y d) injerencia de corporaciones en política pública.

Estos procesos tendrían la capacidad de incidir en la configuración de los mercados alimentarios con características más o menos homogéneas: crecimiento de

la circulación de alimentos y bebidas procesadas, proliferación de autoservicios en varios formatos y con horarios extendidos, desaparición paulatina de los mercados y bodegas tradicionales de pequeñas familias (Santos 2014; Hollenstein 2019).

En un espacio alimentario, como el de un barrio latinoamericano en plena transición urbana, los mercados alimentarios proliferan en medio de una multitud de contradicciones: las fuerzas de lo tradicional y lo moderno, lo familiar y corporativo, lo público y privado; fuerzas que se encuentran y definen la oferta de alimentos a los hogares. Las formas de alimentación de estos hogares también suceden en medio de contradicciones entre lo protector y destructor; subsunción estructural, autonomía familiar y asociativa; transiciones demográficas propias del siglo XXI; precarización del trabajo y de la maternidad; resiliencia migratoria campo-ciudad o entre país propio-país ajeno.

Los alimentos y bebidas correspondientes a esta forma de consumo, propias del régimen alimentario corporativo, son nocivos en cuanto a su contenido material por el nivel de artificialización. Para contrarrestar este carácter de nocividad de las dietas, el proceso de la publicidad alimentaria la subvierte a través de imágenes y discursos manipuladores que puede explicarse como una forma de producción semiótica (Echeverría 2009). La estrategia de manipulación discursiva e icónica de la publicidad de alimentos y bebidas procesadas parte justamente del nivel general hacia la configuración de representaciones del alimento en consumidores.

Paralelamente, el *lobby* corporativo hacia los gobiernos de turno y ministerios de economía, agricultura y salud acompañan a los otros procesos mencionados. Es una estrategia propia del régimen alimentario corporativo el influenciar en el Estado a favor de sus empresas productoras y distribuidoras de alimentos, táctica ampliamente documentada por científicos y activistas como Marion Nestle (2012), en su obra *Food Politics*; Gerardo Ottero (2013; 2015), en sus desarrollos del *Régimen alimentario neoliberal y la dieta neoliberal*; Michael Simons (2006), en sus publicaciones referidas a corporaciones alimentarias y su intervención en gobiernos, academia y programas sociales.

Todos estos procesos conformarían un movimiento de subordinación (subsunción) estructural —desde el nivel general— según la propuesta de epidemiología crítica y el modelo de la determinación social de la salud (Breilh 2014; 2020). Este movimiento encuentra su contrario: el de autonomía, constituido por la agroecología, movimientos y cooperativas de consumo consciente que parten de estrategias asociativas y organizaciones barriales urbanas y rurales, en un nivel particular del modelo.

*La jerarquía particular del consumo alimentario: modos de vida y configuración de patrones de consumo*

Sidney Mintz argumenta que las estrategias de poder son estructurales y reproducen las condiciones circunstanciales o los términos en los cuales la gente obtiene sus alimentos y cambian sus hábitos alimentarios, lo cual puede configurarse en un nivel particular del modelo de la determinación social de la salud (Mintz citado en Santos 2014, párr. 3). Se debe tener en cuenta que ese movimiento de subsunción del consumo alimentario al capital agroalimentario corporativo, que sucede de lo general a lo particular, no es igual para todos los sujetos consumidores pues los expone y vulnera a unos más que otros; por lo tanto, los procesos de salud y enfermedad dependerán de la caracterización del modo de vivir del grupo al que pertenece el sujeto consumidor y las relaciones de poder que atraviesan su clase, etnia y género.

La categoría *modos de vida* (Breilh 2003) —señalado como “MV” en la figura 2— está conformada por cinco dimensiones: trabajo, consumo, relaciones colectivas y asociativas, subjetividad e identidad y relacionamiento con la naturaleza. Estas dimensiones representan eslabones para la configuración de las dietas en los hogares, las cuales suceden entre los procesos de determinación versus protectores autónomos (participación en grupos de consumo, agricultura urbana, dietas sanas y sustentables) y conforman patrones de consumo alimentario diferenciados para cada grupo social analizado. Se invita a pensar en que existe un modo distinto de alimentarse para cada clase social y que también influyen en la dieta de los grupos la etnia y gastronomía de los territorios. Por otro lado, pertenecer a una asociación o cooperativa de consumo responsable de alimentos puede modificar la dieta familiar hacia patrones más saludables de consumo; ser conscientes del alimento como don de la naturaleza, conocer y practicar agricultura urbana podría mejorar la calidad de la dieta. Entonces, la determinación social y económica del consumo alimentario atraviesa nuestros modos de vida —nivel particular— y, por lo tanto, emergen diferencias en los procesos de salud y enfermedad.

*La jerarquía individual del consumo alimentario: los embodiments*

En esta jerarquía se concreta la subsunción de lo biológico en lo social. Regresando a Krieger (2011), se argumenta que el proceso de *embodiment* implica una consideración que va más allá del fenotipo y genotipo y es superior a una vaga definición del ambiente en interacción con los genes de una población. Krieger (2011, 22) señala: “vivimos encarnándonos”. Esta encarnación es más que el resultado de las condiciones sociales incorporadas bajo la piel, es un proceso más interactivo y



recíproco de materia corporal y psique combinadas, individual y colectivamente en el mundo biofísico. Los tipos diferenciados de *embodiment* de las dietas son determinados desde la forma económica dominante y la estructura del régimen alimentario específico que atraviesan los modos de vida de grupos adscritos a clases sociales y etnias diversas.

El caso de México es ilustrador: desde la ejecución del Tratado de Libre Comercio América del Norte (TLCAN), el país inició un proceso de sustitución de su dieta tradicional. Así, para 2009 se importaba el 95 % de la soya, 80 % del arroz, 56 % del trigo, 33 % del maíz y el 40 % de la carne. También se convirtió en el primer importador de leche en polvo. En suma, para 2018 se importaba el 46 % de los alimentos (Blanco-García y Florence 2016). El síntoma más perceptible de estos cambios estructurantes en el sistema alimentario mexicano fue el abandono de la dieta centrada en el maíz y frijoles, sustituida por bebidas azucaradas y trigo, alimentos procesados con alto contenido de carbohidratos (Santos 2014).

Actualmente, México ocupa el segundo lugar a nivel mundial en la prevalencia de obesidad en adultos con un 32,4%, muy cerca de Estados Unidos (38,2%). La proyección para 2030 es que el 39% de la población mexicana será obesa (García y Ledezma 2018). De 1980 a 2000, se identificó en este país un incremento del 47% en la mortalidad por diabetes *mellitus* tipo 2, pasando de ser la novena causa de mortalidad en 1980 a la tercera en 1997, y segunda causa de mortalidad a nivel nacional en 2010. Esos son los fenotipos y genotipos originados por un cambio de dieta en el contexto del TLCAN (Santos 2014).

Ecuador es un país de reflexiones interesantes. La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2012) demostró que la anemia y el retraso de crecimiento en menores de 5 años continuaban con prevalencias de 26 y 25 % respectivamente. A la vez, el sobrepeso y obesidad alcanzaron un 8,6% en este grupo de edad (valor duplicado con relación al último estudio de 1986). En los escolares de 5 a 11 años se registró una prevalencia alarmante del 30% de sobrepeso y obesidad y en los adultos de 20 a 60 años este indicador alcanzó el 63 % (Freire et al. 2014).

Se mencionó que los *embodiments* de la dieta pueden variar por clase social y etnias. Por ejemplo, en Estados Unidos los índices de sobrepeso y obesidad en adultos son más altos en aquellos Estados de mayor inequidad y vulnerabilidad de clases populares (TaeEung 2018). Los niños mexicanos y afroamericanos en Estados Unidos muestran una mayor prevalencia de obesidad comparada con niños no hispanos y blancos, la relación es del doble en esta prevalencia (Ogden et al. 2012). En este país, la prevalencia aumenta en niños de edad escolar de población latina (26 %) y afrodescendientes (23 %) mientras que la prevalencia de obesidad más baja se encuentra en niños no hispanos cuyos padres terminaron el colegio (TaeEung 2018).

La explicación de estos fenómenos no se deriva de un determinismo biológico, tampoco de libres elecciones de consumo. Existiría una determinación económica, social y espacial para enfermar.

## **Metabolismo de régimen agroalimentario corporativo y naturaleza**

Desde que tenemos contacto con la tierra para nuestra sobrevivencia hemos concretado un intercambio orgánico con la naturaleza. Alfred Schmidt (1977), en su obra *El concepto de naturaleza en Marx*, afirma que la producción es siempre social y consiste en una apropiación de la naturaleza dentro y a través de una forma social, que el trabajo concreto presupone un sustrato natural y las relaciones sociales están mediadas por naturaleza y viceversa. Se trata de un intercambio que sucede principalmente en el momento de producción de la economía. En los sistemas alimentarios este intercambio de seres humanos y naturaleza deviene nocivo en cuanto la producción se torna extractivista e intensiva, problema evidente a escala global. La configuración de patrones alimentarios en el siglo XXI se diferencia de cambios en anteriores regímenes por su correlato de destrucción ambiental que parece fuera del control de la gestión empresarial y pública (Santos 2014).

A breves rasgos, se podría anotar la confluencia de los siguientes procesos críticos en el metabolismo de régimen alimentario corporativo y naturaleza: monocultivos y uso intensivo de pesticidas que erosionan los suelos, motivan la deforestación de bosques y manglares; el agua contaminada o envasada y mercantilizada a gran escala saca fuentes naturales; la crianza industrial de animales para consumo de carne avícola, porcina y vacuna requiere del uso intensivo de antibióticos y hormonas y se proveen de extensos monocultivos de maíz y soja transgénicos para alimentación de animales. Estas son expresiones que resultan de una forma concreta de economía, sus dinámicas de producción y consumo y sus sistemas alimentarios.

Alrededor del mundo son cada vez más las personas en riesgo por la ingesta de metales en agua y alimentos, las emisiones y desechos industriales, la concentración de uso de fertilizantes, la acumulación de estos en las algas de los mares que posteriormente son ingeridas por los peces que servirán de comida para los seres humanos. Los metales pesados se acumulan en tejidos y órganos de los animales pasando después a la producción de carne, leche o huevos (Reyes et al. 2016).

Por otro lado, los desafíos frente a la problemática del agua y los sistemas alimentarios no son un asunto menor. El consumo de agua a nivel mundial se ha sextuplicado desde 1940; si la tendencia de consumo y contaminación continúa, para

2025 más de la mitad de la humanidad sufrirá escases de agua (Sacher 2006). La contaminación del agua se refiere a formas de producir alimentos: nitratos producto de la fertilización excesiva para el cultivo de suelos, la exposición a aguas residuales, tanto industriales como domésticas; contaminación por plaguicidas; escorrentía procedente de las zonas de pastoreo y corrales de engorde de animales, son algunas de las prácticas que afectan el estado y disposición de agua (FAO 1997).

El uso de agrotóxicos es una sombra gigantesca que vulnera a productores y consumidores en los sistemas alimentarios. Los estudios en Brasil muestran una importante evidencia en cuanto a los riesgos de su uso en los cultivos de alimentos. La tercera parte de los alimentos consumidos en la cotidianidad brasileña está contaminada con agrotóxicos, de estos, un 30% con elementos no autorizados para su cultivo y/o que rebasan los límites máximos de residuos. En la agricultura, agrotóxicos y fertilizantes químicos producen intoxicación en los trabajadores, neoplasias y malformaciones al tiempo que la vida de los suelos se pierde y se pierden las especies que en este habitan (Carneiro 2015).

En Ecuador se puede citar la situación del banano. La producción de banano y plátano se intensifica con la entrada de la revolución verde. Las plagas que padecía el banano por causa del sistema de producción (monocultivo) llevó a incrementar una gran cantidad de agrotóxicos en el campo: “entre 1972 y el 2002, el Ecuador incrementó 47 veces la compra de plaguicidas, y los gastos de importación de estos insumos pasaron de 45 a 116 millones de dólares” (Galarza Suárez 2019, 351). Respondiendo en parte a las condiciones climáticas del trópico, los productores ecuatorianos aplicaban en promedio entre 14 y 16 ciclos de fumigación al año mientras que la dosis recomendada para el uso de los fungicidas sistémicos aplicados era de máximo seis ciclos, señala Galarza Suárez. Estas prácticas indiscriminadas han afectado la biodiversidad marina perjudicando directamente a las personas que viven en las costas, donde su mayor fuente de proteína son los peces y los frutos del mar extraídos de forma artesanal.

Algo parecido sucede en Esmeraldas, provincia que concentra la mayor extensión de cultivo de palma africana —66% del total de la superficie— y una tasa de crecimiento que refleja un incremento del 300% solo en la década 2000-2010 (Paredes 2013). Solo por este cultivo “se estima que por cada tonelada de aceites se generan 2,5 toneladas de residuos contaminantes” (Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales citado en Paredes 2013, 107-108), lo que provoca una disminución del número de especies de fauna y flora y ha perjudicado la salud de la población con manifestaciones como erupciones cutáneas y trastornos estomacales. Además, está la concentración de grasas y aceites en ríos y esteros del área circundante a las comu-

nidades de La Chiquita y Guadalito que superan en un 200% los límites permitidos (Paredes 2013).

## Conclusiones

Para transitar a transformaciones sustentables y saludables es necesario un enfoque transdisciplinario y asumir a la realidad en su total complejidad, de tal manera que se tiendan puentes hacia economías de lo vital. En este ensayo se ha discutido el abordaje del consumo de alimentos que supera la abstracción que procuran los postulados clásicos de soberanía del consumidor, las nociones de la motivación y comportamiento del consumo y la ilusoria representación de los mercados de competencia perfecta con capacidad de autorregulación. Las ciencias de la nutrición tampoco resuelven este enfoque fragmentado, por considerar el hecho alimentario, principalmente, asunto de los individuos y sus familias y de su ingesta alimenticia.

Este ensayo, desde el enfoque transdisciplinario y crítico, que asume a la complejidad como reto de integración del todo con las partes y las partes con el todo, ha pretendido interpretar el consumo de alimentos como una realidad integrada a jerarquías generales, particulares e individuales que interaccionan con base en los movimientos de subsunción real de consumo y subsunción de lo biológico en lo social y, solo a partir de ello, comprender las expresiones de enfermedad en cuerpos y en el ambiente. Se asume al consumo alimentario como determinado por procesos económicos, espaciales, sociales y semióticos que configuran patrones de consumo que, a su vez, y de forma dialéctica entre jerarquías, expresan enfermedad o salud, dependiendo de la autonomía y procesos asociativos protectores frente a procesos destructores más generales. Se invita al lector a mirar esta propuesta como una forma, tal vez aún incompleta, pero absolutamente ética en el afán de contribuir a las ciencias económicas y administrativas como puentes para transitar hacia la defensa de la vida en el planeta, hacia formas económicas justas que procuren la dignidad de seres humanos, de los animales y la permanencia de los ecosistemas.

## Referencias

Blanco-García, Ilian, y Theodore Florence. 2016. "Prácticas alimentarias desde una perspectiva sistémica completa". *Razón y Palabra* 20 (3): 134-147. <https://bit.ly/2WOe86L>.

- Breilh, Jaime. 1994. "Las ciencias de la salud pública en la construcción de una prevención profunda: determinantes y proyecciones". En *Las ciencias de la salud pública en la construcción de una prevención profunda: determinantes y proyecciones*, editado por María Isabel Rodríguez, 63-100. Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud.
- . 2003. *Epidemiología crítica: ciencia emancipadora e interculturalidad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanus.
- . 2014. "Epidemiología crítica latinoamericana: raíces, desarrollos recientes y ruptura metodológica. La determinación social de la salud como herramienta de ruptura hacia la nueva salud pública-salud colectiva". En *Tras las huellas de la determinación*, editado por Carolina Morales y Juan Carlos Eslava, 17-67. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- . 2020. *Critical Epidemiology and the People's Health*. Nueva York: Oxford University Press.
- Carneiro, Fernando. *Dossiê ABRASCO: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde*. São Paulo: EPSJV/Expressão Popular.
- Dussel, Enrique. 2014. *16 tesis de economía política*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Echeverría, Bolívar. 2009. *La definición de la cultura*. Ciudad de México: Itaca.
- Food Agriculture Organization of United Nations (FAO). 1997. *Lucha contra la contaminación agrícola de los recursos hídricos*. Roma: FAO. <http://bit.ly/3b13VXR>.
- FAO, UNICEF, WFP and WHO. 2018. *The State of Food Security and Nutrition in the World*. Roma: FAO.
- Freire, Wilma, María José Ramírez, Philippe Belmont, María José Mendieta, Katherine Silva, Natalia Romero, Klever Sáenz, Pamela Piñeiros, Luis Fernando Gómez y Rafael Monge. 2014. *Tomo I: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de la población ecuatoriana de cero a 59 años. ENSANUT-ECU 2012*. Quito: Ministerio de Salud Pública / INEC.
- Galarza Suárez, Lucía. 2019. "Tierra, trabajo y tóxicos: sobre la producción de un territorio bananero en la costa sur del Ecuador". *Estudios Atacameños* 34: 341-364. <https://doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2019-0034>.
- García, Álvaro. 2009. "El núcleo fundante del desarrollo capitalista: subsunción formal y subsunción real de las fuerzas productivas objetivas, asociativas, subjetivas e intelectivas del ser humano bajo el capital". En *Forma valor y forma comunidad: aproximación teórico-abstracta a los fundamentos civilizatorios que preceden al Ayllu Universal*, editado por Álvaro Linera, 141-201. La Paz: Traficantes de Sueños. <https://bit.ly/378t3ed>.
- García, Martha, y Guillermo Bermúdez. 2016. "La neocolonización del paladar en las décadas recientes". *Razón y Palabra* 20 (3): 106-18.
- García, Lorena, y Jesús Ledezma. 2018. "La obesidad, un verdadero problema de salud pública persistente en México". *Journal of Negative and No Positive Results* 8 (3): 643-654. <https://bit.ly/3bt4KK9>.
- Grosse, Robert, Carlos Santos, Javier Taks y Stefan Thimmel. 2006. *Las canillas abiertas de América Latina II. La lucha contra la privatización del agua y los desafíos de una gestión participativa y sustentable de los recursos hídricos*. Montevideo: Casa Bertolt Brecht.

- Hollestein, Patric. 2019. *¿Están en riesgo los mercados y ferias municipales?* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Izurieta, Mónica. 2020. “La oportunidad para repensar una economía de lo vital”. *El Telégrafo*. 13 de junio. <https://bit.ly/3d7tN7e>.
- Krieger, Nancy. 2005. “Embodiment: A conceptual Glossary for Epidemiology”. *Journal of Epidemiology & Community Health* 59 (5): 350-355. <https://bit.ly/3b4EGUw>.
- . 2011. *Epidemiology and the People’s Health. Theory and Context*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martínez, Miguel. 2007. “Conceptualización de la transdisciplinariedad”. *Polis* 16 (1): 1-20. <http://bit.ly/3rHUV0u>.
- Marx, Karl. 1975. *El capital: crítica a la economía política. (Libro I: el proceso de producción del capital)*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- McMichael, Philip. 2009. “A Food Regimen Genealogy”. *Journal of Peasant Studies* 36 (1): 139-169.
- Mintz, Sydney. 1995. “Food and its Relation to Concepts of Power”. En *Food and Agrarian Orders in the World-economy*, editado por Philip McMichael, 3-14. Londres: Green Wood Press.
- Naredo, José. 2013. “Ideología político-económica dominante y claves para un nuevo paradigma”. *Economía Crítica* 16 (2):108-143. <https://bit.ly/3adw3ru>.
- Nestle, Marion. 2012. *How the Food Industry Influences Food Nutrition and Health*. Los Angeles: University of California Press.
- Ogden, Cynthia, Margaret Carroll, Brian Kit y Katherine Flegal. 2012. “Prevalence of Obesity and Trends in Body Mass Index among US Children and Adolescents, 1999 2010”. *Jama* 307 (5): 483-490. <http://bit.ly/3u1Gdnh>.
- Otero, Gerardo. 2013. “El régimen alimentario neoliberal y su crisis: Estado, agroempresas multinacionales y biotecnología”. *Antípoda* 17: 49-78. <https://doi.org/10.7440/antipoda17.2013.04>.
- Otero, Gerardo, Gabriela Pechlaner y Efe Can Gürcan. 2015. “The Neoliberal Diet: Fattening Profits and People”. En *The Routledge Handbook of Poverty in the United States*, editado por Stephen Nathan Haymes, María Vidal de Haymes y Reuben Jonathan Millen, 472-479. Nueva York: Routledge.
- Paredes, Martha. 2013. “Palma africana en el norte de Esmeraldas. Un caso de (in)justicia ambiental e insustentabilidad”. En *Ecología política del extractivismo en América Latina*, editado por Gian Carlo Delgado Ramos, 68-97. Buenos Aires: CLACSO.
- Piketty, Thomas. 2014. *El capital en el siglo XXI*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Reyes, Yulieth, Inés Vergara, Omar Torres, Mercedes Díaz y Edgar González. 2016. “Contaminación por metales pesados: implicaciones en salud, ambiente y seguridad alimentaria”. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo* 16 (2): 66-77.
- Santos, Andrea. 2014. *El patrón alimentario del libre comercio*. Ciudad de México: UNAM / CEPAL.

- . 2018. “Acumulación en el sector agroalimentario: más allá de la acumulación por desposesión. Contribuciones a partir del sometimiento real del maíz al capital”. *Ideas y Debates* 48 (1): 127-131. <https://bit.ly/38C0IT9>.
- Scmidt, Alfred. 1977. *El concepto de naturaleza en Marx*. Madrid: Siglo XXI.
- Simon, Michel. 2006. *Apetite for Profit*. Nueva York: Nation Books.
- Swinburn, Boyd, Vivica Kraak, Steven Allender, Vincent Atkins, Philip Baker y Jessica Bogard. 2019. “The Global Syndemic of Obesity, Undernutrition, and Climate Change: The Lancet Commission Report”. *The Lancet* 393 (10173): 791-846. <https://bit.ly/3765baT>.
- TaeEung, Kim. 2018. “Longitudinal Analyses of Socioecological Obesogenic Factors in a Large Sample of US Children”. Tesis doctoral, Universidad de Indiana, Bloomington. <http://bit.ly/3afgAXU>.
- Veraza, Jorge. 2008. *Subsunción real del consumo al capital*. Ciudad de México: Ítaca.
- Wallace, Robert. 2016. *Big Farms Make Big Flue. Dispatches on Infectious Disease Agribusiness*. Nueva York: NYC Press.

## **Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú**

*The Effect of the Transparency Initiative  
for the Extractive Sector in Peru*

*Efeito da Iniciativa de Transparência  
para o setor extrativista no Peru*

**Carlos Olmedo Cruz**

*Universidad Kyung Hee. Suwon, Corea del Sur*  
colmedocv@yahoo.es  
<https://orcid.org/0000-0002-8150-8556>

**Ibeth López Cazar**

*Instituto Internacional de Estudios Sociales. La Haya, Países Bajos*  
ibeth\_mlc@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6859-7884>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.5>

Recibido: 5 de abril de 2021 • Revisado: 12 de mayo de 2021  
Aceptado: 26 de junio de 2020 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons





## Resumen

El problema de la corrupción en Latinoamérica tiene una larga historia con raíces profundas. Los enfoques para tratar la corrupción son diversos, sin embargo, producen mayor interés los casos que, teniendo abundante riqueza natural, no lograron su desarrollo pleno como nación. La Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) se ha implementado en el Perú como una propuesta para abordar la corrupción y determinar su aporte en la gobernabilidad del sector extractivo nacional y local en torno a mejores condiciones de transparencia. Este estudio ha utilizado la teoría de la maldición de los recursos y la metodología de control sintético (MCS) con el fin de analizar el efecto de la EITI en los niveles de corrupción en un país líder exportador minero como Perú. La MCS es ideal para muestras cualitativas en estudios de casos en ciencia política, como es la intervención de EITI en Perú. El caso constituye un aporte a la literatura, toda vez que la mayoría de los estudios relativos se los ha realizado en la totalidad de los países, siendo pocos los estudios de casos individuales. Los resultados no se muestran estadísticamente significativos luego de su aplicación en el tratamiento de casos de corrupción del sector extractivo que, dadas sus características profundas, requiere mayor intervención gubernamental y participación de la sociedad civil; es decir, la investigación muestra que la EITI no ha tenido efecto en la reducción de la percepción de corrupción en Perú.

**Palabras clave:** Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, corrupción, Perú, metodología de control sintético, transparencia.

**JEL:** C1 Métodos econométricos y estadísticos: generalidades.

## Abstract

The problem of corruption has a long deep-rooted history in Latin America. The approaches to deal with corruption are diverse; however, the cases of most interest are those that, despite having abundant natural wealth, did not achieve their full development as a nation. The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) has been implemented in Peru as a proposal to address corruption and determine its contribution to the governance of the national and local extractive sector based on better transparency conditions. This study used the resource curse theory and the Synthetic Control Methodology (MCS, as per its Spanish acronym) in order to analyze the effect of EITI on the levels of corruption in a leading mining exporting country like Peru. The MCS is ideal for qualitative samples in political science case studies, such as the EITI intervention in Peru. The case constitutes a contribution to literature, since most of the related studies have been carried out in all countries as a whole, with few studies of individual cases. The results are not statistically significant after applying it to the management of corruption cases in the extractive sector, which requires greater government intervention and civil society participation, given its profound characteristics. In other words, the study shows that the EITI has had no effect on reducing the perception of corruption in Peru.

**Keywords:** The Effect of the Transparency Initiative, corruption, Peru, MCS, transparency.

**JEL:** C1 Econometric and statistical methods: generalities.

## Resumo

O problema da corrupção na América Latina tem uma longa história com raízes profundas. Os focos para tratar o tema da corrupção são diversos, contudo, produzem maior interesse os casos em que, tendo abundante riqueza natural, não conseguiram seu desenvolvimento pleno como nação. A Iniciativa para a Transparência das Indústrias Extrativas (EITI) foi implementada no Peru como uma proposta para abordar a corrupção e determinar sua contribuição na governabilidade do setor extrativo nacional e local em torno a melhores condições de transparência. Este estudo tem utilizado a teoria da maldição dos recursos e a Metodologia de Controle Sintético (MCS) com a finalidade de analisar o efeito da EITI nos níveis de corrupção no país líder exportador minero como Peru. A MCS é ideal para amostras qualitativas em estudos de casos em ciência política, como é a intervenção da EITI no Peru. O caso constitui um aporte à literatura, toda vez que a maioria dos estudos relativos foram realizados na totalidade dos países, sendo poucos os estudos de casos individuais. Os resultados não se apresentam estatisticamente significativos depois de sua aplicação no tratamento de casos de corrupção do setor extrativo que, dadas suas características profundas, requer maior intervenção governamental e participação da sociedade civil; ou seja, a investigação mostra que a EITI não há tido efeito na redução da percepção da corrupção no Peru.

**Palavras-chave:** Efeito da Iniciativa de Transparência, corrupção, Peru, MCS, transparência.

**JEL:** C1 Métodos econométricos e estatísticos: generalidades.

## Introducción

De los grandes males que impiden el desarrollo de los países son la destrucción del medioambiente y la corrupción. La corrupción se transformó, del abuso corporativo del poder, en la década del 70, al abuso gubernamental del poder en los 90 (Katzarova 2018). Sin embargo, estos modelos no son exclusivos de las últimas décadas. La historia de la corrupción en América Latina puede entenderse desde la dimensión de su amplia riqueza, la pobreza del hombre como resultado de la riqueza de la tierra (Galeano 2014). Warf y Stewart (2016) describen que el modelo de las instituciones que trabajarían en América Latina se definió durante el período colonial. Los conquistadores pusieron en práctica toda clase de comportamientos denigrantes en la obtención de los recursos: engaño, destrozos, codicia, traición, indolencia. Tenochtitlán y Cuzco fueron arrasadas para la obtención del oro (Quiroz 2014).

La aristocracia española tenía como modo de vida el despilfarro, la acumulación de tierra, compra de títulos de deuda de la corona para una vida rentista y la compra de títulos de nobleza. Los recursos mineros no se invertían en el desarrollo industrial. La situación económica de España se caracterizó por lo que se conoce como la maldición de los recursos, riqueza de recursos sin desarrollo (Manzano y Rigobon 2001). Este modelo sería replicado en los territorios de ultramar en los virreinos donde, distantes del control, se cometerían los mayores abusos para la población nativa original. Una misión enviada desde España viajó a América Latina<sup>1</sup> para encargarse de describir las disfunciones y abusos administrativos observados de manera directa en Lima, Quito, Cartagena, Panamá y los puertos de Chile entre 1736 y 1744. Así, la historia de América Latina está relacionada con el extractivismo. Se destaca la administración corrupta en el asiento minero de Huancavelica, manejada en forma negligente desde su explotación, causando frecuentes derrumbes que mataban a muchos nativos que trabajaban en las minas. Las autoridades no castigaban esta práctica abusiva y costosa, había impunidad, así como fraude en la recepción y contabilidad de rentas reales, en los actos administrativos y la justicia se administraba en función del cohecho (Eguren, De Belaunde y Burga 2005).

En Huancavelica, el sector minero en Perú inicia su actividad durante la época colonial, creándose una legislación relativa apenas iniciado el siglo XX con el Código de Minería de 1901, luego los de 1950, 1971, 1981 para finalmente establecer la Ley General de Minería de 1992 que promueve las inversiones en el sector minero y libera la comercialización interna y externa; esta última ley es la que se mantiene vigente (Dammert Lira y Molinelli Aristondo 2007).

Perú es un país primario exportador y de servicios. La agricultura, gas, minería y recursos marinos son los componentes principales. Su economía tiene alta dependencia de la exportación de minerales, el sector minero representa el 60% y el sector de hidrocarburos el 3,2% del total de las exporta-

---

1. En 1735 Antonio de Ulloa y Jorge Juan viajaron por orden de Felipe V para unirse a la expedición de seis personas de la Academia de Ciencias de París con Jean Charles de la Condamine que asistieron para medir el arco de la Tierra en Quito. El objetivo de la misión era mandar información estratégica acerca del manejo administrativo y económico que se daba en los virreinos.

ciones (MINEM 2021a). La producción minera de Perú está concentrada en siete minerales: cobre 30 %, oro 18,5 %, zinc 4 %, plomo 3,4 %, hierro 2,7 %, estaño 0,8 % y plata 0,2 %, posicionándose como uno de los principales productores de metales básicos y preciosos del mundo (OSINEGMIN 2019). Las regiones de mayor producción minera son Áncash, Arequipa, Cajamarca, Moquegua y Apurímac. La producción minera en el 2019 representó el 9 % del PIB y la de hidrocarburos el 3 % (OSINERGMIN 2019). Todas las regiones mineras de Perú producen la mayoría de los minerales donde se identifican algunas empresas explotadoras de dichos materiales (Dammert Lira y Molinelli Aristondo 2007).<sup>2</sup>

El sector de hidrocarburos de Perú data de 1948 con la creación de la Empresa Petrolera Fiscal (EPF) del Estado. La empresa estatal Petroperú creada en julio de 1969 complementa las actividades de refinación y comercialización (Bolaños 2017). Según el Ministerio de Energía y Minas del Perú (MINEM 2021b), la producción de hidrocarburos es de 120 000 barriles diarios.

En la región de Piura se concentra la producción de crudo, en la localidad de Talara, así como en Tumbes y Loreto. A finales de los 70 la migración a Talara se incrementó de manera intensa, con lo que el Estado no logró cubrir las necesidades básicas de los nuevos pobladores. Durante la década del 90 el centralismo y clientelismo intensificaron la problemática (Del Castillo 2015). Frente a este escenario, en 2006 se creó el mecanismo de Mesa de Diálogo de Responsabilidad Social (MDRS) para conducir el desarrollo de la provincia de Talara. Este mecanismo realiza reuniones periódicas con autoridades locales, funcionarios públicos, gerentes de las empresas petroleras, presidentes de colegios profesionales y periodistas, entre otros. Pero la participación de las empresas es limitada y con representación incompleta de actores ante la MDRS que es utilizada para otros fines como ejercer presión política a autoridades locales (Del Castillo 2015).

---

2. En la producción de los siete minerales principales se identifican algunas empresas donde se concentra la producción de un determinado mineral. La Compañía Minera Antamina S. A. y Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú concentran el 37 y 35 % respectivamente. Estaño, el 100 % de la producción la concentra Minsur S. A. Hierro, produce en su totalidad Shougang Hierro Perú S. A. A. En la producción de oro, destacan la Minera Yanacocha S. R. L. (40 %) y Minera Barrick Misquichilca S. A. (26 %) (Dammert Lira y Molinelli Aristondo 2007).

En consecuencia, las prácticas que conforman el entorno de la corrupción en Perú se encuentran vigentes hoy en día; describen los principales problemas al que se enfrentaría la implementación de una política pública anticorrupción, procesos de transparencia o nuevas legislaciones en torno al tema (Correa 2012). Uno de los mecanismos de anticorrupción es la Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI, por sus siglas en inglés) definido como el estándar para promover la gestión responsable de los recursos minerales de los sectores estratégicos, que ha manifestado la necesidad de tener una gobernanza adecuada, transparente, que no sea presa de la ineficiencia y la corrupción. Los esquemas de corrupción son entramados complejos vinculados al poder. Este elemento es un determinante para la efectividad del mecanismo EITI por cuanto el compromiso por parte del gobierno determinará el nivel de impacto que se alcance. El objetivo del estudio es medir el efecto que la EITI ha tenido en los niveles de corrupción del Perú. La implementación de EITI busca transparentar la gestión de los recursos minerales y eficiencia en el manejo de los ingresos, evitando el fenómeno de la maldición de los recursos que durante repetidos períodos de la historia económica de Perú ha incidido.

En consecuencia, esta investigación contribuye a la literatura en cuanto a los estudios individuales sobre el efecto de la EITI en la reducción de la corrupción. Así, este tema es relevante en el campo de estudios de gestión ya que permite validar un esquema o iniciativa anticorrupción con creciente aceptación a nivel de países; sin embargo, la efectividad de la EITI no está afianzada definitivamente. La mayoría de estudios se los ha realizado con paneles de datos y puntajes de propensión, siendo pocos los estudios de casos individuales. La metodología de control sintético (MCS) permite conocer a profundidad lo que pasa en un país luego de la introducción de la EITI y en cada etapa de su desarrollo. Esta metodología corrige las limitaciones de las series de tiempo y métodos de diferencia en diferencia (Abadie, Diamond y Hainmueller 2015). La unidad sintética modelada con la contribución de variables predictoras de países específicos nos da una idea del impacto de la EITI en Perú. Si bien ya se realizó un estudio en la región, en la que también consta Perú (Etter 2012), este carecía de pruebas de inferencia. Adicionalmente, es importante profundizar en este país, pues fue el primero en unirse a la EITI en Latinoamérica y ha llegado a ciertos niveles locales. Se espera que este estudio sea un caso de análisis para los demás países de la región.

## Revisión de la literatura

La buena gobernanza de los recursos naturales puede prevenir la maldición de los recursos, lo cual se traduce en desarrollo y crecimiento. La teoría de la maldición de los recursos trae consigo la paradoja de tener recursos minerales y no generar el crecimiento esperado. Esto demuestra las fallas de los sistemas de gobernanza para administrar la riqueza de los países (Vieyra y Masson 2014). El sector extractivo debe gestionarse con transparencia y eficiencia para fomentar el crecimiento económico y reducir la pobreza (Pegg 2006).

## Dimensión de la teoría de la maldición de los recursos y sus variables

La *maldición de los recursos* indica que tener recursos minerales tales como petróleo, gas y otros minerales, tiene una relación negativa con el crecimiento económico (Auty 1994). Esta teoría aborda el fracaso de los sistemas económicos, incluidos los políticos y sociales (Weszkalnys 2011).

En la década de los 50 y 60, varios estudios macroeconómicos argumentaron que la dotación de recursos podría traer impactos económicos positivos a largo plazo. Esto se debe a que los países invertirían en áreas sociales y tecnológicas, innovación, desarrollo y alivio de la deuda externa, siendo más una bendición que una maldición (Lewis 2013; Watkins 1963). Sin embargo, esta hipótesis se convirtió en la excepción en lugar de la regla (Collier 2008). En 1977 se introdujo una variante de la teoría de la maldición de los recursos, la *enfermedad holandesa*, debido a los hallazgos del campo de gas natural de Groningen (costa noreste del Mar del Norte de los Países Bajos) y al impacto que tuvo en la economía holandesa como la apreciación de la moneda, pérdida de competitividad de otros productos exportables, declive del sector manufacturero y desempleo (Gunesch 2018).

La maldición de los recursos, según Manzano y Rigobon (2001), se explica por el aumento de la deuda, ya que los recursos minerales sirven como garantía, provocando posteriores crisis de deuda (sobreendeudamiento). Otros aspectos asociados a la maldición de los recursos son la democracia y

el conflicto. En ausencia de democracia (regímenes autocráticos) durante los auges de precios de los minerales, existe una tendencia a gastar más, lo que genera incertidumbre macroeconómica (Gilberthorpe y Papyrakis 2014). Ross (2001), con su investigación empírica, concluye que los gobiernos con riqueza mineral pueden controlar y manipular los diferentes sectores como las corporaciones mediáticas para prevenir las aspiraciones democráticas. Con respecto a la variable de conflicto, se sugiere que la presencia de recursos minerales podría conducir a un conflicto violento debido a una distribución desigual de esos recursos (Collier y Hoeffler 1998; Collier, Hoeffler y Rohner 2009). Gilberthorpe y Papyrakis (2015) expresan, en consecuencia, que los problemas pueden surgir, por ejemplo, en comunidades indígenas donde las personas tienen que adaptar su cultura a actividades extractivas con costumbres y procedimientos occidentales (Papyrakis 2017).

Un enfoque importante de la teoría de la maldición de los recursos es la relación con la dimensión institucional, que involucra eficiencia gubernamental, estado de derecho, rendición de cuentas y corrupción, entre otros. Algunos estudios afirman que las industrias extractivas impiden el desarrollo de un buen marco institucional porque las rentas obtenidas de los recursos minerales son un incentivo para la búsqueda de rentas, mismas que provocan desviaciones de fondos a expensas de la riqueza de toda la población, afectando a las instituciones (Krueger 1974; Orogun 2010; Ross 2001; Villar y Papyrakis 2017).

Las rentas mineras pueden causar ineficiencia en la asignación de fondos públicos, con burocracia y políticos de baja calidad, políticas de corto plazo debido a la volatilidad de los precios de los minerales, controles insuficientes de transparencia y de estado de derecho, dañando a las instituciones e impidiendo el buen gobierno (Karl 1997; Kolstad y Wiig 2009; Stevens y Dietsche 2008).

Las instituciones también pueden verse afectadas por regímenes autoritarios que intentan frenar la rendición de cuentas, canalizando los ingresos minerales para fortalecer su supremacía y permanecer en el poder (Andersen y Ross 2014; Aslaksen 2010; Tsui 2011). Por otro lado, las buenas instituciones —baja corrupción, burocracia eficiente, seguridad en el acceso a la propiedad, entre otras— pueden tener un papel mediador para obstaculizar la maldición de los recursos (Boschini, Pettersson y Roine 2007; Kolstad 2009; Sarmidi, Hook Law y Jafari 2014). En otras palabras, instituciones sólidas

en países ricos en recursos evitan que las industrias extractivas compitan ilegalmente por las rentas. La baja corrupción y la buena gobernanza mejoran los controles y, por lo tanto, conducen a un crecimiento económico deseable (Calder y Culverwell 2005).

## La EITI, validación y algunas evaluaciones determinantes

La EITI sirve a los países para aumentar la transparencia, hacer frente a sus problemas de corrupción y mejorar la gobernabilidad en el sector extractivo. El mecanismo de esta iniciativa consiste básicamente en la divulgación de información sobre los pagos realizados tanto por el gobierno como por las empresas extractivas (Papyrakis, Rieger y Gilberthorpe 2017). Los países se adhieren voluntariamente e implica el compromiso de los gobiernos. Se involucra a los actores sociales que tradicionalmente han sido excluidos, como medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, fondos de inversión privados y comunidades indígenas, en el manejo de los recursos minerales, que ahora interactúan para dar forma a reglas, normas y políticas en el sector, a través de la formación de un grupo de multipartíipes: gobierno, empresas y sociedad civil (Vieyra y Masson 2014).

Los países que se suman a esta iniciativa deben pasar por estas etapas: compromiso, candidatura y cumplimiento (EITI Perú 2016b).<sup>3</sup> Además, deben cubrir los fondos para realizar las actividades y los costos generados en el proceso de implementación (desde USD 100 000 hasta varios millones por

- 
3. Compromiso: el gobierno se compromete con la EITI a través de un documento público que garantice su implementación. El grupo de múltiples partes interesadas establece un plan para la divulgación de la información y la mejora de la transparencia (EITI Perú 2016b).  
Candidatura: cumplidos los requisitos iniciales, el grupo de multipartes solicita al Consejo de la EITI obtener su estatus de candidato.  
Cumplimiento: el país debe cumplir los requisitos de la EITI con: grupo de multipartes activo, divulgación de información del sector minero, información de exploración y producción, flujos financieros, asignación de ingresos, gasto social y económico, y presentación de la información junto con los diálogos de la sociedad civil. El progreso realizado por el país lo revisa el Consejo de la EITI (EITI Perú 2016b).



año, según el plan elaborado por cada país). Algunos países pueden obtener apoyo financiero de organizaciones internacionales de desarrollo como el Banco Mundial (EITI Perú 2016b).

La limitación de esta iniciativa es que la corrupción puede estar presente en las distintas etapas del proceso. Por ejemplo, Kolstad y Wiig (2009) mencionan que el grupo de multiparticipes puede caer en la tentación de la búsqueda del rentismo y el patrocinio. Otros investigadores dicen que los Estados miembros de la EITI y el sector privado no revelarían información completa y consistente (Dykstra 2011; Gillies y Heuty 2011; Ravat y Ufer 2010). Según Lujala, Aas Rustad y Le Billon (2017), la EITI limita su percepción de la corrupción porque abarca solo un sector de la corrupción de todo el país; por tanto, sus efectos pueden ser discutibles. Más aún, Dykstra (2011) y Van Alstine (2017) afirman que la contribución de la sociedad civil puede verse restringida durante el proceso.

Se han realizado varios tipos de investigaciones con el propósito de evaluar la validez de la EITI. Por lo general, las evaluaciones se han concentrado en estimar el efecto promedio de la EITI en todos los países participantes y pocos en estudios de casos individuales.

Utilizando el análisis de paneles, Corrigan (2017) encontró que la corrupción puede reducirse en la etapa de *compromiso* cuando los gobiernos comienzan a realizar acciones para convertirse en *candidatos* dentro del mecanismo EITI. En la misma línea, Papyrakis, Rieger y Gilberthorpe (2017) sugirieron que los países que participan en este esquema tienden a protegerse contra la propensión hacia la corrupción, especialmente en la segunda etapa candidatos, donde los países realizan el mayor esfuerzo para lograr el estatus de cumplimiento.

Por otro lado, Öge (2016), igualmente con paneles de datos, encontró que la corrupción no cambió (sin significación estadística). Kasekende, Abuka y Sarr (2016), con una metodología de máxima probabilidad de información completa (FIML), encontraron que no hay indicios de que la corrupción haya disminuido después de adoptar la EITI. Sovacool et al. (2016) analizaron 16 países que lograron el estado de cumplimiento de la EITI (utilizaron una prueba no paramétrica y un análisis de regresión), infirieron que los países del EITI no obtienen mejores resultados en las métricas de gobernanza.

Los estudios de casos individuales brindan más información para contrarrestar o respaldar los resultados obtenidos en los análisis implementados en todos los miembros de la EITI. A través de la MCS, Villar y Papyrakis (2017) presentan evidencia de reducción de la corrupción en Zambia, especialmente en etapas previas para obtener el estado de candidatura y cumplimiento. También Etter (2012) determinó el impacto positivo de la EITI en la reducción de la corrupción en Perú, pero sin ningún efecto en Mali.

Otros estudios, basados en investigaciones cualitativas acerca del desempeño de la EITI, son el de Sovacool y Andrews (2015) sobre Azerbaiyán y Liberia en 2009, quienes encontraron una reducción de la corrupción en Azerbaiyán, pero no en Liberia; argumentan que la implementación del EITI difícilmente mejora la gobernanza. Los resultados de Hoinathy y Jánszky (2017) en Chad, encontraron que el efecto de la EITI sobre la corrupción y la pobreza es muy limitado, mientras que los beneficios permanecen en las compañías petroleras y el Estado.

## Metodología

Se escogió la metodología de control sintético (MCS) para realizar este análisis debido a que este método es ideal para pequeñas muestras con características cualitativas como estudios de casos en ciencia política. Sirve para analizar los efectos de intervenciones políticas, como es la EITI en Perú. Este método, en lugar de usar unidades comparativas subjetivas a discreción del investigador, tiene un enfoque basado en datos que permite obtener una o más combinaciones de posibles unidades que más se acercan a la unidad de estudio (Abadie, Diamond y Hainmueller 2010). Al usar la MCS, las unidades producidas son el contrafactual que no ha sido objeto de ninguna intervención con características similares a la unidad de estudio (Abadie, Diamond y Hainmueller 2015). Las unidades comparativas usadas en el estudio reciben diferentes pesos, mismas que producen una unidad sintética que más se apega al comportamiento de la unidad tratada en el período de preintervención; luego de la intervención la unidad sintética refleja el comportamiento de que la unidad tratada hubiera tenido sin dicha intervención. La diferencia entre estas dos unidades es el efecto de la intervención o decisión política.

La ventaja de este método comparado con los otros, por ejemplo, con la metodología diferencia en diferencia, es que la MCS no asigna a todas las unidades no tratadas el mismo peso. En su lugar, el peso promedio dado a las unidades de control es más alto cuando hay mayor similitud a la unidad tratada en el período de preintervención. Luego, en el período posterior a la intervención, los resultados son proyectados usando los pesos asignados, creando así el contrafactual de la unidad estudiada (Galiani y Quistorff 2017). Adicionalmente, esta metodología permite realizar pruebas de placebo para verificar la significancia estadística de los resultados entre la unidad sintética y la unidad tratada (Abadie y Gardeazabal 2003; Abadie, Diamond y Hainmueller 2010). Dos pruebas de placebo se usan en esta investigación. La primera consiste en volver a aplicar la MCS al grupo de donantes para obtener una distribución de los efectos placebo en el lugar denominado como “no restringido” (Galiani y Quistorff 2017). El segundo método consiste en restringir el grupo de donantes a aquellos que mejor se adapten a la unidad intervenida, denominado “Ajustado estandarizado no restringido” (Galiani y Quistorff 2017). Finalmente, con este método, tanto las variables observadas como no observadas en el período de preintervención tienen una relación lineal, por lo que es posible predecir los resultados de las variables no observadas (Abadie, Diamond y Hainmueller 2010).

## **Presentación, análisis y discusión de resultados**

El estudio usa el período 2002-2017 para evaluar el efecto de la EITI en la variable de “corrupción política” en Perú. En 2002 fue cuando la EITI empezó operaciones. Antes de este año, no había ninguna intervención de la EITI en el mundo, por lo que usar años previos no tendría ningún valor agregado para obtener la unidad sintética de Perú. Esto es, todos los países fueron unidades de control, considerando que Perú se unió en 2005, se tiene un período de tres años para generar la unidad sintética. Adicionalmente, el año 2017 es el límite puesto que las bases de datos contenían la información hasta dicho año.

La MCS permite ver el efecto de la intervención, no solo en el período que el evento ocurrió, sino también en los subsiguientes. Por esta razón, el

modelo es aplicado en el primer año de intervención cuando los gobiernos empiezan a tomar acciones para reducir la corrupción, y se puede observar el efecto en los años subsiguientes cuando avanzan con el proceso y trámites correspondientes. En la figura 1 se puede ver la trayectoria de Perú en cuanto al avance de implementación de la EITI.

Se encontró en la página web de la EITI la información del progreso de implementación, así como en los reportes anuales, reportes de validación o publicaciones de la EITI.

Figura 1  
Año de cada etapa de implementación en el Perú



Fuente: adaptado de EITI (2018).

## Variables de resultado

Con el afán de evaluar el efecto de la EITI en la corrupción de Perú, se usó una variable de resultado de la base de datos de variedades de democracia (V-Dem). Esta base construye indicadores agregados de gobernanza por país con la ayuda de subíndices que vienen de bases de datos de diferentes organizaciones. Las mediciones reflejan la percepción de los ciudadanos sobre la corrupción (actores de la esfera pública y privada, a nivel empresarial o familiar), en este caso, de Perú.

El indicador de resultado usado es “corrupción política” de V-Dem 2019 que lleva las medidas de 0 a 1, en donde 0 es menos corrupto y 1 más corrupto. Este indicador mide seis tipos de corrupción que cubren diferentes áreas y niveles del campo de la política, incluyendo la corrupción del ejecutivo, legislativo y judicial. Por lo tanto, esta medida incluye diferentes tipos de corrupción, tanto a pequeña como a gran escala, soborno y robo, corrupción que influye

en la elaboración de leyes y que afectan a su implementación (Varieties of Democracy V-Dem 2019). Dado que esta variable incluye los mencionados tipos de corrupción en su amplio aspecto, es la más idónea para medir la corrupción tanto a nivel nacional como local en Perú.

## Variables predictoras

Para construir la unidad sintética de Perú, es necesario usar un cierto número de variables predictoras. Estas variables se han seleccionado de acuerdo a la literatura que mencionan las posibles causas de corrupción. Por ejemplo, Serra (2006) y Treisman (2000) encontraron que las variables que determinarían la corrupción son: desarrollo económico, religión, herencia colonial, democracia ininterrumpida, y estabilidad política. Shabbir y Anwar (2007) indican como variables que explicarían la corrupción en países en desarrollo: la libertad económica, distribución de ingresos, nivel de desarrollo y globalización. Ades y Di Tella (1999), Brunetti y Weder (2003) y Persson, Tabellini y Trebbi (2003) resaltan que la corrupción está relacionada con la apertura al comercio internacional, libertad de información y el sistema electoral. Información adicional sobre los determinantes de corrupción se puede encontrar en: Elbahnasawy y Revier (2012), Ata y Arvas (2011), Jain (2001), Park (2003) y Ali e Isse (2003). Con base en estas evidencias, esta investigación usa variables predictoras similares o aproximadas para construir la variable sintética de corrupción de Perú. En el anexo 1 se describen las variables usadas. Adicionalmente, se incluye la variable de corrupción como predictora debido a que reduce la sensibilidad en el proceso de pesos de las variables no observadas y ayuda a un mejor emparejamiento entre la unidad de control y la sintética (Villar y Papyrakis 2017).

## Resultados

Al usar la MCS para crear la unidad contrafactual, el análisis se basa en un grupo de países donantes que no han recibido la intervención de la EITI;

102 países con información disponible obtuvieron un conjunto de valores que se promediaron para estimar la unidad sintética que más se acerca a la unidad tratada de Perú. La MCS permite apreciar los países que contribuyen en mayor medida a formar la unidad sintética, cuyos valores en combinación suman 1 (Abadie, Diamond y Hainmueller 2010). El anexo 2 incluye los valores por país que más afectan a la generación de la unidad contrafactual.

Adicionalmente, la MCS permite ver en la figura 2 la similitud entre la unidad sintética y la real antes de la preintervención. Los resultados obtenidos por las variables observadas y no observadas muestran la capacidad de la unidad sintética para predecir el comportamiento que la unidad tratada tendría sin la intervención de la EITI en el transcurso del tiempo. También, la metodología permite conocer que los valores por variable predictora tienen paridad entre la unidad sintética y tratada (anexo 3). En la figura 2 es evidente que la unidad sintética y tratada siguen la misma trayectoria en la etapa de preintervención hasta 2005 de compromiso.

Posteriormente, con el método de inferencia se obtienen los efectos de placebo que producen la significancia estadística. El método genera el cambio en el tamaño de la brecha para cada año del período posterior a la intervención con la significación estadística de los métodos usados “no restringido” y “ajustado estandarizado no restringido”. Los resultados muestran una mayor significancia estadística para el método “ajustado estandarizado no restringido”. Al aplicar el método “no restringido”, las distribuciones de brechas de placebo pueden variar muy lejos del resultado del país donante promedio, por lo que la lejanía de estas distribuciones distorsiona las estimaciones de los valores  $p$ . En este sentido, los valores  $p$  informativos presentados en la representación gráfica de Perú son el “ajustado estandarizado no restringido”.

Luego de haber corrido la metodología de control sintético para Perú, se puede evidenciar en la tabla 1 que la tendencia de comportamiento de la unidad sintética es diferente a la unidad tratada de Perú desde 2005. En las figuras 2 y 3 se presenta el comportamiento de la unidad sintética y tratada.

Tabla 1

## Trayectoria de la variable de resultado luego de usar las pruebas de placebo

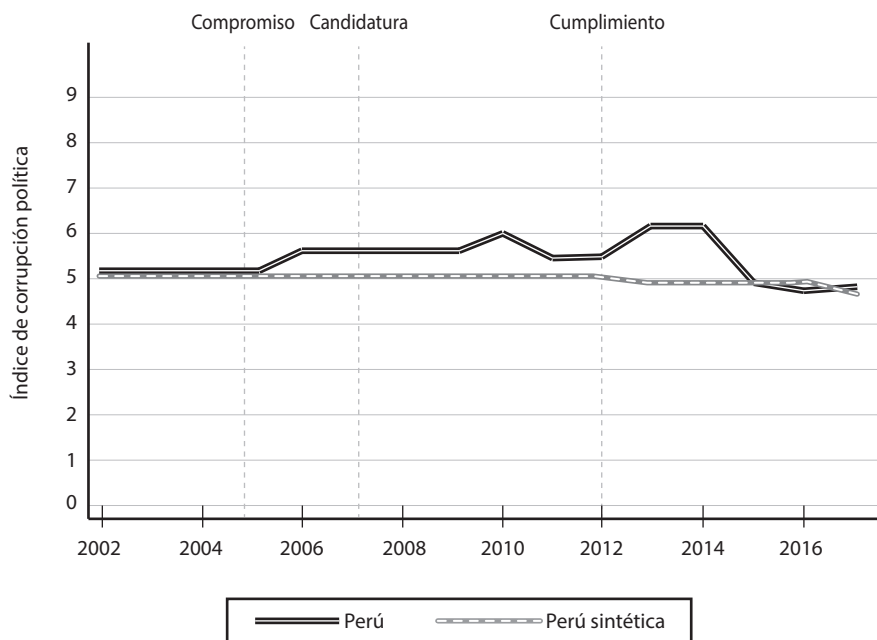
Variable dependiente	Etapas	Año	Cambio anual	Valores $p$ no restringidos	Valores $p$ ajustados no restringidos	Significancia estadística de valores $p$ ajustados (1% = ***, 5% **, 10% *)
Índice de corrupción política	Compromiso	2005	0	0,69	0,32	no significativo
		2006	0,04	0,15	0,09	*
	Candidatura	2007	0,04	0,18	0,09	*
		2008	0,05	0,2	0,11	no significativo
		2009	0,05	0,21	0,11	no significativo
		2010	0,09	0,13	0,1	*
		2011	0,04	0,36	0,16	no significativo
	Cumplimiento	2012	0,04	0,35	0,15	no significativo
		2013	0,12	0,13	0,05	**
		2014	0,12	0,13	0,05	**
		2015	-0,01	0,88	0,45	no significativo
		2016	-0,02	0,7	0,31	no significativo
		2017	0	0,96	0,64	no significativo

Fuente: adaptado de VDem (2019) y Banco Mundial (2019) utilizando Stata.

De manera más específica, la figura 2 visualmente indica que, luego de la intervención de la IETI, el índice de corrupción política para Perú se mueve por encima de la unidad sintética (línea punteada) entre 2005 y 2015, lo cual indicaría que la percepción de corrupción no se ha reducido en este período. Asimismo, dentro de este período existen años (2005, 2008 y 2009, 2011, 2012 y 2015) en los cuales no hay significancias estadísticas (los valores  $p$  son superiores al 10%), mostrando también que no hay un efecto de la EITI en los niveles transparencia (figura 3). Más en detalle, se puede ver que en 2006 y 2007, en el Índice de Corrupción Política del Perú el desvío

es estadísticamente significativo de su unidad sintética en la etapa de compromiso y candidatura, con un cambio anual mínimo de la brecha entre las dos unidades de 0,04 respectivamente al 10% de significancia. Igualmente, en la tabla 1 se puede ver que alrededor de la etapa de cumplimiento, esta desviación estadística significativa se da en 2010 (0,09 cambio anual al 10% de significancia estadística) y entre 2013 y 2014 (0,12 cambio anual al 5% de significancia estadística), en donde el índice de corrupción política de Perú fluctúa por encima de la unidad sintética. Finalmente, entre 2015 a 2017, el índice tiende a reducir, pero no tiene significancia estadística.

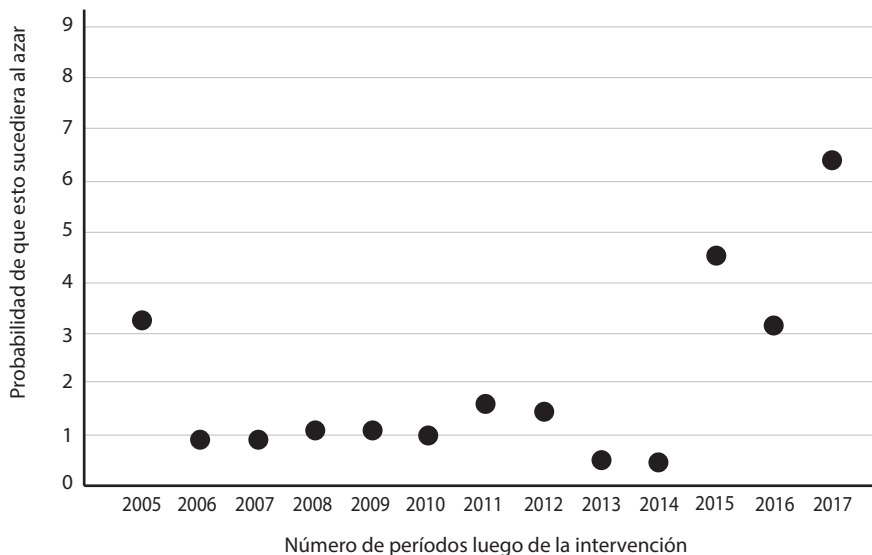
Figura 2  
Índice de corrupción política en el Perú



Fuente: VDem (2019) y Banco Mundial (2019).  
Estimación del autor utilizando Stata.



Figura 3  
Valores  $p$  ajustados



Fuente: VDem (2019) y Banco Mundial (2019).  
Estimación del autor utilizando Stata.

## Discusión y análisis

El índice de Corrupción Política comprende diferentes niveles, esta percepción de corrupción aumentada puede haber estado influida por los diferentes escándalos de corrupción en el país, especialmente a nivel político en el sector extractivo, mermando la intervención de la IETI. Durante la intervención de la EITI se han producido algunos casos de corrupción en Perú como el caso de la compañía estatal de petróleo Petroperú. En 2005, esta compañía estuvo involucrada en la modernización del proyecto Refinería Talara, cuestionada por su excesivo sobreprecio, así como la falta de transparencia en el proceso de concesión (Manco 2010). Posteriormente, entre

2008 y 2011 se dio el caso de corrupción de los Petroaudios, donde se revelaron declaraciones sobre pago de sobornos a empleados de Petroperú para favorecer a la compañía petrolera Discover Noruega con el fin de obtener contratos de exploración de petróleo submarino y campos de gas (De Cuello Blanco 2012).

Otro caso de corrupción es el de la empresa Odebrecht, descubierto en 2016, quien pagó alrededor de USD 29 millones en sobornos a funcionarios públicos peruanos entre 2005 y 2014 con el propósito de obtener varios contratos que sumaron USD 12,5 mil millones (Faiola 2018).

Adicionalmente, Perú se caracteriza por tener serios problemas de conflictos en donde la actividad minera está presente. Sin embargo, los conflictos mineros no son los únicos problemas, sino también la falta de transparencia. En este sentido, la inclusión de la EITI para apaciguar los conflictos, mediante la incorporación de la sociedad civil para el correcto funcionamiento del sector extractivo y beneficio de las comunidades, no estaría bien dirigida. Por ejemplo, en 2012, la minera Antamina causó la ruptura del oleoducto mineral que afectó a las poblaciones cercanas y los ríos. Además, esta empresa estuvo involucrada en transacciones ilegales de tierras y reasignaciones injustas de las comunidades. En 2013, Antamina también fue sospechoso de colusión en una región altamente vulnerable a prácticas corruptas debido a la actividad minera (Quispe, Cárdenas y Torrico 2018). La minera Tintaya, también en 2012, provocó disturbios y una declaración de estado de emergencia debido a la expansión de sus operaciones mineras. En tanto, en Camisea —proyecto de hidrocarburos—, entre 2005 y 2009, se cuestionó porque la empresa negoció con México mayores exportaciones de gas que dejaron con escasez a la demanda nacional (Sanborn y Dammert Bello 2013). En este sentido, es evidente que la política de transparencia del EITI es limitada para disuadir casos de corrupción.

Por otro lado, analizando los reportes de la EITI Perú (2004-2007, 2008-2010, 2011-2012, 2013, 2014) se identifican inconsistencias en la conciliación de los valores reportados por las compañías y los del gobierno. Si bien las inconsistencias no son materiales (entre 0,001 a 17% en los diferentes informes), la participación de las empresas en los reportes EITI no son al 100% debido a su carácter de voluntariedad de participación (95% hidrocarburos y 85% minería), lo cual evidencia el limitado alcance de la EITI

a todas las compañías del sector extractivo en Perú (EITI Perú 2009; EITI Perú 2011; EITI Perú 2014a; EITI Perú 2014b; EITI Perú 2014c). Puesto que muchas mineras no se encuentran en el estudio no es posible evidenciar sus ingresos y cómo se traducen a las localidades. Igualmente, en los reportes no se incluían en un principio las tasas regionales y municipales y otros valores relacionados con la contribución minera. La Secretaría de la EITI acepta que no pueden participar todas las compañías por lo que el concepto de materialidad no es consensuado.

Perú es el primer país en la región en extender y descentralizar la aplicación de la EITI a dos municipalidades: Moquegua y Piura. Moquegua es una región caracterizada por tener dentro de las actividades principales la extracción de petróleo, gas, minerales y servicios relacionados. El informe de la EITI Perú Moquegua 2012-2013 evidencia la falta de conexión entre los ingresos mineros y la transparencia del uso de estos fondos, en una porción de las declaraciones de ingresos se indica un ítem “sin productos”, sin distinguir cómo se ha usado o cuáles han sido los productos concretos. La EITI también menciona la ausencia de un sistema eficiente de monitoreo de la distribución de ingresos a los diferentes niveles de gobierno (EITI Perú 2016b). En el informe EITI Perú Piura 2012-2013, referente a las áreas de Talara y Castile, se realizaron las conciliaciones de ingresos sin encontrarse diferencias, sin embargo, hay discrepancias en los montos de derechos de validación. Se evidencia también débiles mecanismos de rendición de cuentas, enfocados en los ingresos en lugar de los resultados (EITI Perú 2016a). Si bien la EITI se ha expandido a estas dos regiones, es importante mencionar que hay otras regiones en donde hay también una gran concentración de minerales e hidrocarburos como son: Ancash, Cajamarca, Tumbes y Loreto (EITI Perú 2018).

Se reconoce ampliamente que la gobernanza en los niveles subnacionales de gobierno es a menudo débil; la corrupción es generalizada y la capacidad administrativa y de gestión de proyectos es baja. La implementación regional de la EITI en Perú ha sido lenta y con resultados limitados, sin mejorar la participación de los gobiernos locales que tienen mayor incidencia en la participación civil. Una mayor participación significa mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y mejores políticas para evitar la corrupción. Autores como Dykstra (2011), Aaronson (2011), Kasekende, Abuka y Sarr (2016), Lujala, Aas Rustad y Le Billon (2017), y Öge (2016) coinciden con estas me-

didadas de anticorrupción. No obstante, las partes interesadas en las regiones piloto han acogido la implementación de la EITI como una plataforma para discutir los impactos de la industria local y asegurar una mejor utilización de los ingresos.

En este contexto, los escándalos de corrupción, las inconsistencias encontradas en los reportes EITI nacionales y locales, así como la insuficiente participación de la sociedad civil, explicarían el efecto nulo de la EITI en la reducción de la corrupción (EITI Perú 2016c).

## Conclusiones

A través de los años, la teoría de la maldición de recursos ha ido evolucionando, manifestando la estrecha relación entre la corrupción y el crecimiento económico en los países ricos en recursos naturales. Con base en esta teoría se han implementado iniciativas de transparencia, como la EITI, para mejorar la gobernanza, institucionalidad, transparencia y rendición de cuentas que permitan generar un crecimiento económico deseado. La EITI, basada en estos principios, ha influido para que los países alrededor del mundo se unan a la iniciativa. De igual manera, cada vez más estudios cualitativos y cuantitativos se han realizado para evaluar el efecto que la EITI ha tenido en diferentes países, y pocos de ellos son en casos individuales. Es así que el análisis del primer país en unirse a la iniciativa en la región es relevante ya que da una visión general del funcionamiento de la EITI en las diferentes etapas de implementación, en el período 2002 a 2017. Los resultados de la investigación muestran que la EITI no ha tenido efecto en la reducción de la percepción de corrupción en Perú.

Más en detalle podemos decir que el Índice de Corrupción Política de Perú crece luego de la intervención de la EITI, es decir, la EITI no ha tenido un efecto en la transparencia de Perú. La diferencia entre este índice y su unidad sintética es mínima, pero significativa en la etapa de candidatura y alrededor de la etapa de cumplimiento. Este nulo efecto de la EITI podría explicarse por los constantes casos de corrupción en el país, en el sector extractivo, por la limitada participación de la sociedad civil a nivel local y

la poca influencia de los reportes de la EITI, lo cual estaría en detrimento de su accionar.

El uso de índices generales de corrupción, y no específicos al sector, podría limitar el análisis. La lucha contra la corrupción requiere el compromiso del gobierno y la implementación de medidas complementarias a nivel nacional en todos los sectores, tales como planes anticorrupción con innovaciones tecnológicas que permitan a gente de partes remotas reportar actos de corrupción. Adicionalmente, la legislación en materia de corrupción debe establecer que las personas denunciantes tengan las garantías para que no se tomen represalias en su contra. Asimismo, los gobiernos deben garantizar la participación de la sociedad civil para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la formulación de políticas de anticorrupción.

Finalmente, los resultados de la MCS para Perú, en conjunto con los casos de corrupción presentados tanto a nivel nacional como local, muestran que la EITI, como un mecanismo de transparencia ha fallado en reducir la percepción de corrupción. Mientras la EITI funcionaba, los casos de corrupción en el sector extractivo tenían lugar. Se debe reforzar el papel de la EITI y su grupo de multipartícipes en el seguimiento de los hallazgos de los informes, fomentar la participación local a través de los municipios y expandir su accionar a otros niveles locales en donde hay también prominente actividad extractiva. Se recomienda realizar otros análisis en otros países del mundo con niveles similares de corrupción y del sector extractivo para poder generar análisis comparativos que permitan corroborar este resultado.

## Referencias

- Aaronson, Susan Ariel. 2011. "Limited Partnership: Business, Government, Civil Society and the Public in the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)". *Public Administration & Development* 31 (1): 49-50. <https://doi.org/10.1002/pad.588>.
- Abadie, Alberto, Alexis Diamond y Jens Hainmueller. 2010. "Synthetic Control Methods for Comparative Case Studies: Estimating the Effect of California's Tobacco Control Program". *Journal of the American Statistical Association* 105 (490): 493-505. <https://doi.org/10.1198/jasa.2009.ap08746>.
- . 2015. "Comparative Politics and the Synthetic Control Method". *American Journal of Political Science* 59 (2): 495-510. <https://stanford.io/3hhJ5ru>.

- Abadie, Alberto, y Javier Gardeazabal. 2003. "The Economic Costs of Conflict: A Case Study of the Basque Country". *American Economic Review* 93 (1): 113-132. <https://doi.org/10.1257/000282803321455188>.
- Ades, Alberto, y Rafael Di Tella. 1999. "Rents, Competition, and Corruption". *American Economic Review* 89 (4): 982-993. <https://doi.org/10.1257/aer.89.4.982>.
- Ali, Abdiweli, y Hodan Said Isse. 2002. "Determinants of Economic Corruption: A Cross-Country Comparison". *Cato* 22: 440-449. <https://bit.ly/3qLcEoE>.
- Andersen, Jørgen J., y Michael L. Ross. 2014. "The Big Oil Change: A Closer Look at the Haber-Menaldo Analysis". *Comparative Political Studies* 47 (7): 993-1021. <https://doi.org/10.1177/0010414013488557>.
- Aslaksen, Silje. 2010. "Oil and Democracy: More Than a Cross-Country Correlation?". *Journal of Peace Research* 47 (4): 421-431. <https://doi.org/10.1177/0022343310368348>.
- Ata, Yilmaz, y Akif Arvas. 2011. "Determinants of Economic Corruption: A Cross-Country Data Analysis". *International Journal of Business and Social Science* 2 (13): 161-169. <https://doi.org/10.1.1.463.1061>.
- Auty, Richard M. 1994. "Industrial Policy Reform in Six Large Newly Industrializing Countries: The Resource Curse Thesis". *World Development* 22 (1): 11-26. <https://bit.ly/36cWPNY>.
- Bolaños, Rolando. 2017. "Reseña histórica de la exploración por petróleo en las cuencas costeras del Perú". *Boletín de la Sociedad Geológica del Perú* 112: 1-13.
- Boschini, Anne D., Jan Pettersson y Jesper Roine. 2007. "Resource Curse or Not: A Question of Appropriability". *Scandinavian Journal of Economics* 109 (3): 593-617. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2007.00509.x>.
- Brunetti, Aymo, y Beatrice Weder. 2003. "A Free Press Is Bad News for Corruption". *Journal of Public Economics* 87 (7-8): 1801-1824. [https://doi.org/10.1016/S00472727\(01\)00186-4](https://doi.org/10.1016/S00472727(01)00186-4).
- Calder, Fanny, y Malaika Culverwell. 2005. "Following up the World Summit on Sustainable Development Commitments on Corporate Social Responsibility". Londres: Chatham House. <https://bit.ly/2TslzPu>.
- Correa, Rafael. 2012. *Ecuador: de banana republic a la no república*. Bogotá: Debate.
- Collier, Paul. 2008. "Global Policies for the Bottom Billion: A Progressive Agenda for Global Action". *Policy Network* 1 (1): 141-149. <https://doi.org/10.1.1.459.684>.
- Collier, Paul, y Anke Hoeffler. 1998. "On Economic Causes of Civil War". *Oxford Economic Papers* 50 (4): 563-573. <https://doi.org/10.1093/oenp/50.4.563>.
- Collier, Paul, Anke Hoeffler y Dominic Rohner. 2009. "Beyond Greed and Grievance: Feasibility and Civil War". *Oxford Economic Papers* 61 (1): 1-27. <https://doi.org/10.1093/oenp/gpn029>.
- Corrigan, Caitlin. 2017. "The Effects of Increased Revenue Transparency in the Extractives Sector: The Case of the Extractive Industries Transparency Initiative". *The Extractive Industries and Society* 4 (4): 779-787. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.03.004>.
- Dammert Lira, Alfredo, y Fiorella Molinelli Aristondo. 2007. *Panorama de la minería en el Perú*. Lima: OSINERGIM.

- De Cuello Blanco. 2012. “La corrupción en el Perú: últimos veinte años”. Accedido septiembre de 2019. <https://bit.ly/3qMtaEZ>.
- Del Castillo Durand, Mirtha Lorena. 2015. “Análisis de la efectividad de la mesa de diálogo de responsabilidad social como promotora del desarrollo de la provincia de Talara, Piura, Perú (período 2012-2013)”. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <https://bit.ly/3hTYyOp>.
- Dykstra, Page. 2011. “Learning from Success and Challenges”. *EITI 2011 Briefing*. Accedido abril 2021. <https://bit.ly/36d0XgY>.
- Eguren, Mariana, Carolina De Belaunde y Ana Luisa Burga. 2005. *Huancavelica cuenta: temas de historia huancavelicana contados por sus protagonistas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Elbahnasawy, Nasr G., y Charles F. Revier. 2012. “The Determinants of Corruption: Cross-Country-Panel-Data Analysis”. *The Developing Economies* 50 (4): 311-333. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2012.00177.x>.
- Etter, Luca. 2012. *Can Transparency Reduce Corruption? Evidence from Firms in Peru and Mali on the Impact of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) on Corruption*. Tesis de Posgrado. Georgetown University, Washington D.C. <http://hdl.handle.net/10822/557839>.
- Extractive Industries Transparency Initiative of Peru (EITI Perú). 2009. *Final Report “Consulting Service for Preparation of the EITI-Peru National Reconciliation Study 2004-2007”*. Lima: EITI Perú.
- . 2011. *Final Report. Second National Reconciliation Study of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Peru (2008-2010)-Final Version Consultancy for the EITI Peru Multi-Sector Working Committee*. Lima: EITI Perú.
- . 2014a. *Final Report. Third National Reconciliation Study of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Peru (2011-2012)-Final Version*. Lima: EITI Perú.
- . 2014b. *Final Report. Fourth National Reconciliation Study of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Peru (2013)-Final Version Consultancy for the EITI Peru Multi-Sector Working Committee*. Lima: EITI Perú.
- . 2014c. *Fifth National Reconciliation Study of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Peru (2014)-Final Version Consultancy for the EITI Peru Multi-Sector Working Committee*. Lima: EITI Perú.
- . 2016a. *Piura 2012-2013 Sub-national EITI Report. Report prepared for the EITI Peru Permanent Multisectoral Commission, in coordination with the EITI Piura Regional Commission*. Lima: EITI Perú-Piura.
- . 2016b. *Moquegua 2012-2013 Sub-national EITI Report. Report prepared for the EITI Peru Permanent Multisectoral Commission, in coordination with the EITI Moquegua Regional Commission*. Lima: EITI Perú-Moquegua.
- . 2016c. *Reporte de validación de Perú 2016*. Lima: EITI Perú.

- . 2018. *Séptimo informe nacional de transparencia de las industrias extractivas (Séptimo estudio de conciliación nacional-EITI Perú) Periodos 2017 y 2018*. Lima: EITI Perú.
- Faiola, Anthony. 2018. "The Corruption Scandal Started in Brazil. Now it's Wreaking Havoc in Peru". *The Washington Post*. Accedido septiembre de 2019. <https://wapo.st/2QbZtz6>.
- Galeano, Eduardo. 2014. *Las venas abiertas de América Latina*. Bogotá. Siglo XXI.
- Galiani, Sebastian, y Brian Quistorff. 2017. "The Synth\_Runner Package: Utilities to Automate Synthetic Control Estimation Using Synth". *The Stata Journal* (17) 4: 834-849. <https://doi.org/10.1177/1536867X1801700404>.
- Gilberthorpe, Emma, y Elissaios Papyrakis. 2015. "The Extractive Industries and Development: The Resource Curse at the Micro, Meso and Macro Levels". *The Extractive Industries and Society* 2 (2): 381-390. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.02.008>.
- Gillies, Alexandra, y Antoine Heuty. 2011. "Does Transparency Work-The Challenges of Measurement and Effectiveness In Resource-Rich Countries". *Yale J. Int'l Aff.* (6): 21-25. <https://bit.ly/3odShiD>.
- Gunesch, Konrad. 2018. "The Natural Resource Curse: A Socioeconomic and Sociopolitical Analysis of Causes and Symptoms Combined with Macroeconomic Solution Suggestions for International Development Policy and Practice". *Review of Socio-Economic Perspectives* 3 (1): 73-95. <https://doi.org/10.19275/RSEP044>.
- Hoinathy, Remadji, y Babet Jánuszky. 2017. "The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI): The Latest Attempt at Governing The Extractive Industries In Chad". *The Extractive Industries and Society* 4 (4): 825-832. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.11.004>.
- Jain, Arvind. 2001. "Corruption: A Review". *Journal of Economic Surveys* 15 (1): 71-121. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00133>.
- Karl, Terry Lynn. 1997. *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*. Oakland: University of California Press.
- Kasekende, Elizabeth, Charles Abuka y Mare Sarr. 2016. "Extractive Industries and Corruption: Investigating the Effectiveness of EITI as A Scrutiny Mechanism". *Resources Policy* (48): 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.03.002>.
- Katzarova, Elitza. 2018. *The Social Construction of Global Corruption: From Utopia to Neoliberalism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kolstad, Ivar. 2009. "The Resource Curse: Which Institutions Matter?". *Applied Economics Letters* 16 (4): 439-442. <https://doi.org/10.1080/17446540802167339>.
- Kolstad, Ivar, y Arne Wiig. 2009. "Is Transparency the Key to Reducing Corruption In Resource-Rich Countries?". *World Development* 37 (3): 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.07.002>.
- Krueger, Anne O. 1974. "The Political Economy of the Rent-Seeking Society". *The American Economic Review* 64 (3): 291-303. <https://www.jstor.org/stable/1808883>.
- Lewis, W. Arthur. 2013. *Theory of Economic Growth*. Cambridge: Routledge.



- Lujala, Päivi, Siri Aas Rustad y Philippe Le Billon. 2017. "Has the EITI Been Successful? Reviewing Evaluations of the Extractive Industries Transparency Initiative". *U4Brief*. Accedido abril de 2020. <http://hdl.handle.net/11250/2475408>.
- Manco, Jorge. 2010. "PetroPerú-Talara: en la Mira de la corrupción (II)" *América Latina en Movimiento*. Accedido septiembre de 2020. <https://www.alainet.org/es/active/37354>.
- Manzano, Osmel, y Roberto Rigobon. 2001. "Resource Curse or Debt Overhang?". *National Bureau of Economic Research*. Accedido septiembre de 2020. 10.3386/w8390.
- Ministerio de Energía y Minas del Perú (MINEM). 2021a. "Boletín estadístico minero 01-2021". Accedido marzo de 2021. <https://bit.ly/3wkTWoM>.
- . 2021b. "Informe estadístico *Upstream Downstream*". Accedido marzo de 2021. <https://bit.ly/36hA2Ax>.
- Öge, Kerem. 2016. "Which Transparency Matters? Compliance with Anti-Corruption Efforts in Extractive Industries". *Resources Policy* 49: 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.04.001>.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). 2019. "Reporte de análisis económico sectorial sector minería, relación actual y futura entre el sector minero y el sector eléctrico", año 8, No. 12, diciembre 2019. Lima: OSINERGMIN. <https://bit.ly/3w35sWh>.
- Orogun, Paul S. 2010. "Resource Control, Revenue Allocation and Petroleum Politics in Nigeria: The Niger Delta Question". *GeoJournal* 75 (5): 459-507. <https://doi.org/10.1007/s10708-009-9320-7>.
- Papyrakis, Elissaios. 2017. "The Resource Curse-What Have We Learned from Two Decades of Intensive Research: Introduction to the Special Issue". *The Journal of Development Studies* 53 (2): 175-185. <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1160070>.
- Papyrakis, Elissaios, Matthias Rieger y Emma Gilberthorpe. 2017. "Corruption and the Extractive Industries Transparency Initiative". *The Journal of Development Studies* 53 (2): 295-309. <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1160065>.
- Park, Hoon. 2003. "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis". *Multinational Business Review* 11 (2): 29-48. <https://doi.org/10.1108/1525383X200300010>.
- Pegg, Scott. 2006. "Mining and Poverty Reduction: Transforming Rhetoric into Reality". *Journal of Cleaner Production* 14 (3-4): 376-387. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.06.006>.
- Persson, Torsten, Guido Tabellini y Francesco Trebbi. 2003. "Electoral Rules and Corruption". *Journal of the European Economic Association* 1 (4): 958-989. <https://doi.org/10.1162/15424760322493203>.
- Quiroz, Alfonso W. 2014. *Historia de la corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Quispe, Anthony, Jackeline Cárdenas y Gonzalo Torrico. 2018. "Southern, Antamina, Doe Run y otras mineras en el ojo de la sunat por festival de gastos para burlar impuestos". Accedido enero 2020. <https://bit.ly/2QcYyyn>.

- Ravat, Anwar, y Andre Ufer. 2010. "Toward Strengthened EITI Reporting: Summary Report and Recommendations". Accedido noviembre de 2020. <http://hdl.handle.net/10986/18281>.
- Ross, Michael L. 2001. "Does Oil Hinder Democracy?". *World Politics* 8: 325-361. <https://bit.ly/3hHKve3>.
- Sanborn, Cynthia, y Juan Luis Dammert Bello. 2013. "Perú: extracción de recursos naturales, desarrollo económico e inclusión social". Accedido abril de 2021. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1103>.
- Sarmidi, Tamat, Siong Hook Law y Yaghoob Jafari. 2014. "Resource Curse: New Evidence on the Role of Institutions". *International Economic Journal* 28 (1): 191-206. <https://doi.org/10.1080/10168737.2013.787110>.
- Serra, Danila. 2006. "Empirical Determinants of Corruption: A Sensitivity Analysis". *Public Choice* 126 (1): 225-256. <https://bit.ly/2UrrNPG>.
- Shabbir, Ghulam, y Mumtaz Anwar. 2007. "Determinants of Corruption in Developing Countries". *The Pakistan Development Review* 46 (4): 751-764. [www.jstor.org/stable/41261194](http://www.jstor.org/stable/41261194).
- Sovacool, Benjamin K., Götz Walter, Thijs Van de Graaf y Nathan Andrews. 2016. "Energy Governance, Transnational Rules, and the Resource Curse: Exploring the Effectiveness of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)". *World Development* (83): 179-192. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.021>.
- Sovacool, Benjamin K., y Nathan Andrews. 2015. "Does Transparency Matter? Evaluating the Governance Impacts of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Azerbaijan and Liberia". *Resources Policy* (45): 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2015.04.003>.
- Stevens, Paul, y Evelyn Dietsche. 2008. "Resource Curse: An Analysis of Causes, Experiences and Possible Ways Forward". *Energy Policy* 36 (1): 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.10.003>.
- Treisman, Daniel. 2000. "The Causes of Corruption: A Cross-National Study". *Journal of Public Economics* 76 (3): 399-457. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4).
- Tsui, Kevin K. 2011. "More Oil, Less Democracy: Evidence from Worldwide Crude Oil Discoveries". *The Economic Journal* 121 (551): 89-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2009.02327.x>.
- Van Alstine, James. 2017. "Critical Reflections on 15 Years of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)". *The Extractive Industries and Society* 4 (4): 766-770. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.10.010>.
- Varieties of Democracy (V-Dem). 2019. "Data of Varieties of Democracy." *Varieties of Democracy*. Accedido marzo 2021. <https://www.v-dem.net>.
- Vieyra, Juan, y Malaika Masson. 2014. "Transparent Governance in an Age of Abundance: Experiences from the Extractive Industries in Latin America and the Caribbean". Accedido agosto de 2020. <https://bit.ly/36gARJW>.

- Villar, Paul Fenton, y Elissaios Papyrakis. 2017. "Evaluating the Impact of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) on Corruption in Zambia". *The Extractive Industries and Society* 4 (4): 795-805. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.01.009>.
- Warf, Barney, y Sheridan Stewart. 2016. "Latin American Corruption in Geographic Perspective". *Journal of Latin American Geography* 15 (1): 133-155. <https://bit.ly/36jbNCd>.
- Watkins, Melville H. 1963. "A Staple Theory of Economic Growth". *The Canadian Journal of Economics and Political Science* 29 (2): 141-158. <https://www.jstor.org/stable/139461>.
- Weszkalnys, Gisa. 2011. "Cursed Resources, Or Articulations of Economic Theory in the Gulf of Guinea". *Economy and Society* 40 (3): 345-372. <https://bit.ly/2UkjAgh>.

## Anexos

### Anexo 1 Descripción de las variables

Nombre de la variable	Descripción	Fuente
<b>Variable de resultado</b>		
Corrupción política	El índice de corrupción incluye medidas de seis tipos distintos de corrupción que cubren diferentes áreas y niveles del ámbito de la política, distinguiendo entre corrupción ejecutiva, legislativa y judicial. Dentro del ámbito ejecutivo, las medidas también distinguen entre la corrupción principalmente relacionada con el soborno y por malversación. Finalmente, diferencian entre la corrupción en los escalones más altos del ejecutivo a nivel de gobernantes / gabinete, por un lado, y en el sector público en general, por el otro. Por lo tanto, las medidas aprovechan varios tipos distinguidos de corrupción: tanto “pequeña” como “grande”; tanto el soborno como el robo; tanto la corrupción tiene como objetivo e influye en la elaboración de leyes y la que afecta su implementación (altos índices = más corrupción política). Escala 0 (más baja) a 1 (más alta).	VDem
<b>Variables predictoras económicas</b>		
Logaritmo del PIB	PIB en logaritmo para limitar grandes cantidades (USD actuales).	BM
Crecimiento del PIB	Crecimiento del PIB (% anual).	BM
Logaritmo del PIB per cápita	PIB per cápita en logaritmo para limitar grandes cantidades (USD actuales).	BM
Comercio*	Comercio (% del PIB). El comercio es la suma de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios medidos como porcentaje del producto interno bruto.	BM
Rentas minerales	Es el valor agregado de las rentas minerales, las rentas del carbón, las rentas del gas y las rentas del petróleo (% del PIB).	BM
<b>Variables predictoras sociales</b>		
Logaritmo de población	Población total en logaritmo para limitar un gran número.	BM
Tasa de natalidad	Tasa de natalidad, bruta (por cada 1000 personas). Número de nacidos vivos ocurridos durante el año, por cada 1000 habitantes estimados.	BM

\* No se usó Trinidad y Tobago debido a la ausencia de observaciones.

Tasa de mortalidad	Tasa de mortalidad, bruta (por cada 1000 personas). Número de defunciones ocurridas durante el año, por 1000 habitantes estimados.	BM
Servicios básicos de agua potable	Personas que utilizan al menos los servicios básicos de agua potable (% de la población).	BM
Servicios de saneamiento básico	Personas que utilizan al menos los servicios básicos de saneamiento (% de la población).	BM
Acceso a electricidad	Acceso a la electricidad (% de la población).	BM
Tasa de fecundidad adolescente	Tasa de fecundidad adolescente (nacimientos por cada 1000 mujeres de 15 a 19 años).	BM
Esperanza de vida al nacer, mujer	Esperanza de vida al nacer, mujer (años). El número de años que viviría un recién nacido si prevalecieran los patrones de mortalidad en el momento de su nacimiento.	BM
Esperanza de vida al nacer, hombre	Esperanza de vida al nacer, varones (años). El número de años que viviría un recién nacido si prevalecieran los patrones de mortalidad en el momento de su nacimiento.	BM
Tasa de mortalidad infantil	Tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos). Número de muertes de lactantes menores de un año por cada 1000 nacidos vivos.	BM
Participación de la fuerza laboral	Tasa de participación en la fuerza laboral, total (% de la población total de 15 años o más) (estimación modelada de la OIT). Proporción de la población de 15 años o más que es económicamente activa.	BM
Desempleo	Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) (estimación modelada de la OIT). Proporción de la población activa que no tiene trabajo pero está disponible y busca empleo.	BM
Empleo vulnerable	Empleo vulnerable, total (% del empleo total) (estimación modelada de la OIT).	BM
Relación empleo / población, mujeres	Relación empleo / población, mayores de 15 años, mujeres (%) (estimación modelada de la OIT). Proporción de mujeres empleadas en un país.	BM
Relación empleo / población, hombres	Relación empleo / población, mayores de 15 años, hombres (%) (estimación modelada de la OIT). Proporción de la población masculina de un país que está empleada.	BM
Empleadoras	Empleadores, mujeres (% del empleo femenino) (estimación modelada de la OIT). Trabajadoras por cuenta propia o con uno o varios socios.	BM

Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú

Empleadores	Empleadores, hombres (% del empleo masculino) (estimación modelada de la OIT). Trabajadores varones por cuenta propia o con uno o varios socios.	BM
<b>Variables predictoras de gobernanza y transparencia</b>		
Calidad regulatoria	Incluye medidas de la incidencia de políticas hostiles al mercado. Escala: -2,5 (débil) a 2,5 (fuerte).	Indicadores de Gobernanza Mundial
Voz y responsabilidad	Captura aspectos del proceso político, libertades civiles y derechos políticos. Rango percentil: 0 (más bajo) a 100 (más alto).	Indicadores de Gobernanza Mundial
Estabilidad política y ausencia de violencia / terrorismo	Mide las percepciones de la probabilidad de que el gobierno en el poder sea desestabilizado o derrocado por medios posiblemente inconstitucionales y/o violentos, incluidos la violencia doméstica y el terrorismo. Escala: -2,5 (débil) a 2,5 (fuerte).	Indicadores de Gobernanza Mundial
Estado de derecho	Mide hasta qué punto los agentes tienen confianza en las reglas de la sociedad y las acatan. Estos incluyen las percepciones de la incidencia del delito, la eficacia y previsibilidad del poder judicial y la exigibilidad de los contratos. Escala: -2,5 (débil) a 2,5 (fuerte).	Indicadores de Gobernanza Mundial
<b>Variables predictoras de libertades políticas</b>		
Libertad de expresión	“En la medida en que el gobierno respete la libertad de prensa y los medios de comunicación, la libertad de gente corriente para discutir asuntos políticos en casa y en la esfera pública, así como libertad de expresión académica y cultural. Escala: 0 (más bajo) a 1 (más alto)”.	VDem
Libertades civiles	Mide el grado en que se respetan las libertades civiles. Escala: 0 (inferior) a 1 (superior).	VDem
Represión a las Organizaciones de la Sociedad Civil	Captura el intento del gobierno de reprimir a las organizaciones de la sociedad civil. Escala: desde la menos democrática “-3.22” hasta la más democrática “3.37”.	VDem
Democracia Electoral	Mide hasta qué punto se alcanza el ideal de democracia electoral en su sentido más amplio: liberal, participativo, deliberativo, igualitario o algún otro. Escala: 0 (más bajo) a 1 (más alto).	VDem
Libertades políticas civiles	Incluye la libertad de asociación y la libertad de expresión, relevantes para la competencia política y la rendición de cuentas. Escala: 0 (más bajo) a 1 (más alto).	VDem

Elaboración propia.

Anexo 2  
Países donantes y pesos

<b>Variables predictoras</b>	<b>Perú unidad tratada</b>	<b>Perú unidad sintética</b>
Corrupción política 2002	0,522	0,523528
Corrupción política 2003	0,522	0,523593
Corrupción política 2004	0,522	0,523721
Logaritmo de población	17,10903	16,09963
Tasa de natalidad	22,795	21,38853
Tasa de mortalidad	5,581	8,555044
Servicios básicos de agua potable	82,58721	86,6805
Servicios de saneamiento básico	65,74169	74,50835
Acceso a electricidad	74,81867	80,41123
Tasa de fecundidad adolescente	60,1396	50,99982
Esperanza de vida al nacer, mujer	74,49467	72,5599
Esperanza de vida al nacer, hombre	69,16634	67,38094
Tasa de mortalidad infantil	23,83333	29,42707
Participación de la fuerza laboral	73,58766	61,67031
Desempleo	5,162667	9,342859
Empleo vulnerable	55,268	36,8795
Logaritmo del PIB	24,81915	24,12486
Crecimiento del PIB	4,858918	4,142026
Logaritmo del PIB per cápita	7,709396	8,023991
Comercio*	38,26996	81,93221
Rentas minerales	1,989031	5,265395
Calidad regulatoria	0,129756	0,002044
Voz y responsabilidad	50,54774	47,41919
Estabilidad política y ausencia de violencia / terrorismo	-1,051893	-0,0689685
Estado de derecho	-0,4929304	-0,0428393
Libertad de expresión	0,889	0,6781783
Libertades civiles	0,816	0,6969103

## Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú

Represión a las organizaciones de la sociedad civil	1,83	1,00891
Democracia electoral	0,791	0,541169
Libertades políticas civiles	0,915	0,691951
Relación empleo / población, mujeres	2,475667	1,792933
Relación empleo / población, hombres	7,242	4,648064
Empleadoras	60,83333	44,22407
Empleadores	78,93467	68,21512

Fuente: estimación del autor con información de VDem (2019) y el Banco Mundial (2019).

### Anexo 3 Pesos por variable predictora

<b>País tratado</b>	<b>Perú</b>
<b>Países donantes</b>	<b>Índice de corrupción política</b>
Algeria	0,011
Angola	0,009
Australia	0,008
Austria	0,008
Bangladesh	0,014
Barbados	0,008
Bielorrusia	0,009
Bélgica	0,008
Benín	0,010
Bisáu	0,009
Bolivia	0,010
Bosnia y Herzegovina	0,009
Botsuana	0,008
Brasil	0,009
Bulgaria	0,009
Burundi	0,010
Bután	0,008



Cabo Verde	0,008
Cambaya	0,013
Canadá	0,008
Chile	0,008
China	0,009
Chipre	0,008
Cisjordania	0,008
Comoras	0,012
Corea, Rep.	0,008
Costa Rica	0,008
Croacia	0,017
Cuba	0,009
Dinamarca	0,008
Ecuador	0,009
Egipto, Rep. Árab.	0,014
El Salvador	0,012
Emiratos Árabes Unidos	0,008
Eritrea	0,009
Eslovaquia	0,008
Eslovenia	0,009
España	0,008
Estonia	0,008
Esuatini	0,009
Finlandia	0,008
Fiyi	0,008
Francia	0,008
Gabón	0,015
Gambia	0,010
Georgia	0,006
Grecia	0,009
Haití	0,013

Efecto de la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo en Perú

Hungría	0,008
India	0,009
Irán, Rep. Islám.	0,009
Irlanda	0,008
Islandia	0,008
Israel	0,008
Jamaica	0,008
Japón	0,008
Jordania	0,008
Kenia	0,015
Kuwait	0,009
Laos	0,012
Letonia	0,008
Líbano	0,012
Lituania	0,008
Luxemburgo	0,008
Macedonia del Norte	0,010
Malasia	0,010
Malta	0,008
Marruecos	0,010
Mauricio	0,009
Moldavia	0,012
Namibia	0,008
Nepal	0,012
Nicaragua	0,011
Nueva Zelanda	0,008
Países Bajos	0,008
Panamá	0,009
Paquistán	0,011
Paraguay	0,022
Portugal	0,008

Qatar	0,009
República Checa	0,008
Ruanda	0,009
Rusia	0,012
Serbia	0,011
Singapur	0,008
Siria	0,015
Sri Lanka	0,009
Sudáfrica	0,009
Sudán	0,012
Suecia	0,008
Suiza	0,008
Tailandia	0,011
Túnez	0,013
Turquía	0,009
Turkmenistán	0,016
Uganda	0,011
Uruguay	0,008
Uzbekistán	0,012
Vanuatu	0,009
Venezuela, Rep. Bol.	0,027
Vietnam	0,010
Zimbabue	0,011

Fuente: estimación del autor con información de VDem (2019) y el Banco Mundial (2019).

Estudios

## La gobernanza del riesgo en América Latina y la dimensión política de los desastres

*Risk Governance in Latin America and the Political  
Dimension of Disasters*

*A governança do risco na América Latina e a dimensão  
política dos desastres*

**Deysi Ofelmina Jerez-Ramírez**

*Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Chiapas, México*  
deysiojerezramirez@gmail.com / deysi.jerez@unicach.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-7033-7667>

**Rogelio Josué Ramos-Torres**

*Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Ciudad de México, México*  
r.ramos@ciesas.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-1080-4454>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.9>

Presentado: 13 de abril de 2021 • Revisado: 12 de mayo de 2021  
Aceptado: 7 de junio de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

La gobernanza para la reducción del riesgo de desastres (RRD) es un enfoque que, acuñado en el ámbito de la cooperación internacional, se ha ido extendiendo e incorporando a las diferentes agendas nacionales de los Estados miembros. Sin embargo, su génesis y difusión reflejan tensiones y vacíos desde los cuales se puede cuestionar la real efectividad de este modelo como estrategia preventiva. El presente artículo revisa los orígenes de la gobernanza del riesgo, observando las distintas acepciones a que puede ser sujeto y problematizando el concepto frente a las condiciones de vulnerabilidad que plantea el contexto latinoamericano. A partir de la mirada de la ecología política se señala que, dentro de este contexto, las relaciones de poder locales son uno de los puntos ciegos de dicha propuesta, lo cual se encuentra estrechamente vinculado con la ausencia de una concepción amplia de la política y lo político, dentro de los elementos que configuran la agenda de la gobernanza para la RRD. El método utilizado corresponde a la investigación documental.

**Palabras clave:** gobernanza, reducción del riesgo de desastres, relaciones de poder, vulnerabilidad, política.

**JEL:** Q54 Clima, desastres naturales y su gestión, calentamiento global.

## Abstract

Governance in disaster risk reduction (DRR) is a strategy that has been coined in the field of international cooperation, thereby expanding into the different national agendas of the member states. However, its genesis and dissemination reflect tensions and gaps that question the real effectiveness of this model as a preventive strategy. This article analyzes the origins of risk governance, observing the different meanings attributed to it and problematizing the concept given the conditions of vulnerability posed by the Latin American context. From the perspective of political ecology, we have identified that, within this context, local power relations are one of the blind spots of said proposal, which is closely linked to a lack of general understanding of politics and political matters within the elements that make up the DRR governance agenda. The method used for this study is a documentary research approach.

**Keywords:** governance, disaster risk reduction, power relations, vulnerability, politics.

**JEL:** Q54 Climate, natural disasters and their management, global warming.

## Resumo

A governança para a redução do risco de desastres (RRD) é um enfoque que, ideado no âmbito da cooperação internacional, tem ido estendendo-se e incorporando-se às diferentes agendas nacionais dos estados membros. Contudo, sua gênese e difusão refletem tensões e vazios desde os quais pode-se questionar a real efetividade deste modelo como estratégia preventiva. O presente artigo revisa as origens da governança do risco, observando as distintas aceções a que pode ser sujeito e problematizando o conceito frente às

condições de vulnerabilidade que plantea o contexto latino-americano. A partir da visão da ecologia política sinaliza-se que, dentro deste contexto, as relações de poder locais são um dos pontos cegos de dita proposta, o qual se encontra estreitamente vinculado à ausência de uma concepção ampla da política e o político, dentro dos elementos que configuram a agenda da governança para a RRD. O método utilizado corresponde à investigação documental.

**Palavras-chave:** governança, redução de risco de desastres, relações de poder, vulnerabilidade, política.

**JEL:** Q54 Clima, desastres naturais e sua gestão, aquecimento global.

## Introducción

En el marco de la conmemoración del Día Internacional para la Reducción del Riesgo de Desastres de 2020, los debates ocurridos a nivel global en torno a la agenda de reducción de riesgo de desastres (RRD), se centraron en las estrategias de la *buena gobernanza* y los actuales desafíos para la implementación de la prioridad de la acción 2 de la plataforma del Marco de Acción de Sendai.

No obstante, el Informe de Evaluación Regional sobre el Riesgo de Desastres en América Latina y el Caribe, presentado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (ONU 2021), reflexiona sobre la importancia de replantear dicho enfoque a fin de superar, finalmente, el tratamiento reactivo en la RRD e intervenir en las causas de fondo derivadas del actual modelo de desarrollo.

Las intenciones, desde la agenda internacional, de incidir mediante el esquema de gobernanza del riesgo en los procesos de decisión a nivel regional y local, se fundamentan en una simplicidad que no corresponde con la compleja dinámica territorial de los contextos latinoamericanos. Los *conceptos colonizantes* (Revet 2011; Macías 2015; Frenkel 2019) de los organismos multilaterales para la RRD siguen impulsando la intervención externa en la región, minimizando el papel de los actores locales. Simultáneamente, las agendas de cooperación internacional sobre el tema operan desde el desconocimiento de las relaciones de poder y los procesos históricos de resistencia como factores estructurales para la materialización del riesgo y la construcción social de la prevención, respectivamente.

La gobernanza es una estrategia que conjuga una serie de acciones a diferente nivel (técnico, social, ambiental, jurídico, seguridad, económico, político). Para el presente estudio, interesa indagar en las particularidades sociales y políticas de este enfoque, por lo que se busca dimensionar, mediante el modelo de la ecología política y el paradigma de vulnerabilidad, la real incidencia del enfoque de gobernanza en el contexto latinoamericano, develando la paradoja que subyace al tratamiento apolítico de los desastres. El análisis se centra, además, en los retos no revisados de la gobernanza para la RRD, a partir del rastreo de ciertas tensiones que particularizan la escena regional, a saber: a) relaciones de dominación-resistencia; b) pluralidad de actores contendientes por el poder; y c) condiciones de riesgo y vulnerabilidad generadas desde el sistema político-económico.

## Método

Se trata de un estudio descriptivo-interpretativo que trabaja con las particularidades que se develan en el enfoque de gobernanza del riesgo y el concepto de desastres, al analizarse en el contexto latinoamericano de vulnerabilidad. El método utilizado para el desarrollo del artículo es la investigación documental (Rojas 1995). Se realizó una revisión selectiva a fuentes documentales, cuyos datos fueron sistematizados y organizados, mediante fichas de trabajo, en categorías que responden a tres niveles de información: enfoques teórico-conceptuales, enfoques institucionales y temas asociados.

## Antecedentes de la gobernanza del riesgo

Durante la década de 1990, la declaración de las Naciones Unidas (ONU 1989) del Decenio Internacional para la Reducción de los Desastres —mal llamados— Naturales (DIRDN) impulsó una serie de principios rectores en el tema de la prevención y la atención. La incorporación de dichas directrices presentó como principal desafío la reestructuración de los esquemas y procesos para la toma de decisiones sobre mitigación de efectos y vulnera-



bilidades, asuntos en los que, de aquí en adelante, el papel de la comunidad tendría mayor relevancia. Llama la atención cómo incluso en el contexto de globalización y apertura de las fronteras mundiales, la respuesta local y territorialmente específica reclamaba un lugar en la agenda de cooperación internacional para sumarse a los retos del decenio, aunque esa incorporación, cabe señalar, no ha sido del todo efectiva.

En 2005, la Conferencia Mundial sobre la Reducción de Desastres permitió la creación del Marco de Acción de Hyogo (MAH) como un plan a largo plazo en materia de RRD. En el MAH (2005-2015) la participación comunitaria mantuvo vigencia, pero ahora como parte de un concepto más ambicioso: la gobernanza del riesgo.

De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano de 2019, la gobernanza<sup>1</sup> —gobernanza o *governance*, que proviene del francés y se tradujo al inglés (Sánchez 2006)— no es otra cosa que “la forma en que los distintos agentes que conforman la sociedad negocian para llegar a acuerdos” (PNUD 2019, 13), crear políticas y establecer normas. En la materia que nos interesa, el documento de la OCDE (2014) define a la gobernanza positiva de los riesgos como una inversión que es clave y estratégica para que los países no comprometan su crecimiento financiero a largo plazo como consecuencia de fenómenos naturales, fallas tecnológicas o pandemias.

El Marco de Acción de Sendai, actual plataforma internacional que sustituyó al MAH, presenta la gobernanza para la reducción de los desastres como una acción prioritaria:

La gobernanza del riesgo de desastres en los planos nacional, regional y mundial es de gran importancia para una gestión eficaz y eficiente del riesgo de desastres a todos los niveles. Es necesario contar con claros objetivos, planes, competencia, directrices y coordinación en los sectores y entre ellos, así como con la participación de los actores pertinentes. Por lo tanto, el fortalecimiento de la gobernanza del riesgo de desastres para la prevención, mitigación, preparación, respuesta, recuperación y rehabilitación es necesario y fomenta la colaboración y las alianzas entre mecanismos e instituciones en la aplicación de los instrumentos pertinentes para la reducción del riesgo de desastres y el desarrollo sostenible. (ONU 2015, 17)

---

1. Se deriva de las ciencias políticas y de la administración pública en el marco del debate sobre el ser y el deber ser del Estado, a inicios de la década de 1980.

La evolución del estudio de los desastres, así como los cambios representativos en el discurso académico del riesgo, anteceden a la incorporación de nuevos conceptos que, como la gobernanza, hacen referencia a la dimensión social de la problemática, más allá de las dinámicas físico-naturales. El cambio de paradigma impulsado en las investigaciones sobre el tema en la primera mitad del siglo XX, pero puntualmente para Latinoamérica a finales de 1980, permitió abandonar paulatinamente la visión fiscalista<sup>2</sup> de los desastres dentro del análisis académico, una cuestión pendiente en el discurso institucional. El enfoque social, como se conoce a este salto analítico-explicativo, se alimentó de diversas teorías y metodologías provenientes de las ciencias sociales y de enfoques que marcarían diferentes etapas del quehacer científico sobre la gestión del riesgo.

Los estudios implementados en el ámbito de la intervención comunitaria abrieron paso a una serie de debates que cuestionaron el monopolio tecnocrático en la toma de decisiones para la gestión del riesgo. La academia, desde las ciencias sociales, se propuso aportar planteamientos metodológicos para la participación social crítica en el direccionamiento de políticas públicas, superando la participación representativa y los roles consultivos designados tradicionalmente a la ciudadanía.

Adicionalmente, el aporte de los teóricos del riesgo del siglo XX marcó otro antecedente fundamental en el camino hacia el enfoque de la gobernanza. Las obras de Beck (2006) y Luhmann (2006) se ocuparon de las dimensiones y elementos de un riesgo sistémico configurado como la esencia de la modernidad. Los efectos involuntarios de la acción humana se evaluaron como una acumulación histórica de vulnerabilidades imposibles de abordar desde una “solución biográfica” (Beck 2006, 137).

En este contexto, las causas antropogénicas cobraron importancia para la interpretación heurística del problema. El Plan de Acción de Yokohama (ONU 1994) se enfocó principalmente en los impactos de amenaza natural, por lo que la incorporación del riesgo asociado al desarrollo tecnológico y a la interacción sociedad-entorno fue una deuda a saldar en los documentos de Hyogo y Sendai.

---

2. Es el paradigma que se rige por los conocimientos y metodologías de las ciencias exactas para la interpretación de las causas de los desastres, frecuentemente relacionadas con un origen natural y físico.

Rápidamente se entendió que la capacidad de coordinar acciones y recursos para la RRD, en función del bien común, parte del reconocimiento de las fallas y contradicciones del propio sistema. El cambio climático, las pandemias y los desastres nucleares son un claro ejemplo de las consecuencias del *mal gobierno* que ha caracterizado a las sociedades industriales. No obstante, la falta de una revisión profunda de las causas estructurales de los desastres por parte de los actores, organizaciones e instituciones que conforman el sistema internacional para la RRD, sigue priorizando los intereses de reducidos sectores políticos y sociales que son ajenos a la dinámica local. Aquí se centra una de las principales críticas al enfoque de la gobernanza y de otros esquemas definidos como *colonizantes*.

## **Problematización del enfoque de gobernanza: las agendas colonizantes de la reducción del riesgo de desastres**

La sobreproducción de conceptos y la continua actualización de agendas sobre RRD, se han popularizado desde finales del siglo pasado en el escenario de la acción internacional. Este hecho es defendido al reconocer al riesgo y a los desastres como problemáticas multicausales que, además, se complejizan al incorporarse en los objetivos globales del desarrollo —Declaración del Milenio y Agenda 2030—. El concepto de seguridad humana acuñado por el PNUD en 1994 (PNUD 1994) que configuró medidas más humanitarias que aquellas impulsadas bajo el concepto de *Homeland Security* de los Estados Unidos o la Estrategia Europea de Seguridad (Ortega y Font 2012), centró interés en las condiciones mundiales de pobreza como una amenaza global que requería de la intervención de la cooperación internacional. El impacto generalizado de los desastres en gran parte de las economías en desarrollo también justificó mantener el tema de la reducción del riesgo en la esfera de los organismos multilaterales.

A partir del enfoque de gobernanza se avaló el diagnóstico respecto a los débiles instrumentos estatales para hacer frente a estas problemáticas transnacionales y se reiteró la necesidad de la ayuda externa.

Diversos trabajos que corresponden a una etapa más reciente de producción académica en torno a la RRD, realizaron una crítica a los efectos colonizantes de ciertos conceptos (Revet 2011; Macías 2015; Frenkel 2019) en las dinámicas locales de afrontamiento del riesgo y apoyaron el debate académico sobre la institucionalización fuera de lo nacional.

Revet (2011, 539), por ejemplo, centró el análisis en las formas de legitimización de lo que denomina proceso de internacionalización de los desastres; es decir, la “dinámica que transforma situaciones sociales ancladas en ámbitos locales o nacionales en situaciones de las que se hacen ahora cargo los actores que superan las fronteras nacionales y las referencias estatales”. En este espacio de apropiación internacional, las formas de legitimización descansan en argumentos como la incapacidad de los Estados ante las crisis globales o la especialización de organismos multilaterales en el abordaje de temas públicos (Revet 2011).

La promesa de la gobernanza en las últimas décadas apuntó hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales a partir de la reestructuración de los procesos de decisión, lo cual se vislumbró como una oportunidad para la participación social efectiva. Empero, el paradigma de la internacionalización cambia a los actores sociales, económicos y políticos locales por agencias y agentes externos; además, el argumento de la especialización excluye los conocimientos no técnicos de las comunidades, reclamando la certeza científica en torno a los objetivos de RRD. La participación comunitaria sigue careciendo de la institucionalización de la que ya hace tiempo presume la intervención extranjera.

La crítica al enfoque de gobernanza se presenta en el trabajo de Pereira y Raju (2020), quienes señalan la importancia de contextualizar aquellos esquemas provenientes de la agenda internacional para evaluar su real efectividad. Los autores se basan en la perspectiva del neoextractivismo (Azamar y Ponce 2015; Svampa 2019) para explicar las implicaciones del patrón político-económico de explotación intensiva de recursos naturales en el desarrollo de desastres y su posible prevención. Acuden, igualmente, al paradigma de vulnerabilidad para caracterizar el patrón político-ecológico que funciona en Latinoamérica y que sigue aumentando la exposición de la región a amenazas diversas. El concepto de neoextractivismo ha resultado de gran utilidad en la nueva corriente crítica sobre RRD; empero, dichos trabajos —especifi-

camente en el tema que aquí interesa— han tardado en reconocer a la región como un *territorio histórico de resistencia* que ha hecho frente a las dinámicas desiguales impulsadas desde el sistema hegemónico, dinámicas que median en la interacción sociedad-entorno. La incorporación de la relación dominación-resistencia, por ende, resulta crucial en el análisis regional sobre gobernanza del riesgo.

Por su parte, la investigación de Frenkel (2019), incluida también en esta reciente etapa de producción crítica, advierte sobre otro asunto preocupante. La incorporación de los desastres en los diferentes esquemas de securitización impulsados desde los principales organismos multilaterales, ha sido la puerta de entrada para diferentes conceptos y enfoques que propenden por la anulación de la heterogeneidad de actores y perspectivas. De igual forma, el manejo de los desastres como asunto de seguridad parece relacionarse con el resurgimiento de otras corrientes que parecían superadas: el paradigma fiscalista retorna al invocar nuevamente el argumento de la ciencia y la *expertise*, así entonces, la práctica tecnocrática es pensada como un literal “gobierno de los técnicos” (Jerez-Ramírez 2016, 3).

Un nuevo asalto se dio en la siguiente Conferencia de ministros de Defensa de las Américas (2012), cuando Chile presentó una nueva propuesta de mecanismo hemisférico bajo el nombre de Sistema de Cooperación de Asistencia Humanitaria (SICAHUM). Más allá de que contenía algunas diferencias respecto a las iniciativas anteriores, la nueva propuesta se mantenía dentro del esquema fiscalista de atención a desastres, al desestimar el rol de las comunidades locales y privilegiar las acciones multilaterales e internacionales *a posteriori* de los acontecimientos. (Frenkel 2019, 193-194)

La priorización de las acciones de atención de la emergencia, antes que la prevención del desastre es un ámbito en el que la idea de gobernanza del riesgo no puede operar, por lo que resultaría conveniente revisar un enfoque que, además, parece consolidarse como una paradoja. La gobernanza es a todas luces un concepto político que nace de la evaluación de las capacidades del Estado para dirigir las decisiones y acciones frente a una problemática —los desastres— que, no obstante, se siguen manejando como un asunto apolítico. Este tema se profundizará a continuación.

## **Las relaciones de poder local: ¿dimensión invisibilizada por las estrategias de gobernanza para la RRD?**

La gobernanza para la RRD y su adopción, en virtud de tratados y agendas internacionales por países a lo largo y ancho del mundo, se ha prestado también a interpretaciones que han tenido como efecto el desvanecimiento conceptual del término. En la práctica, esto repercute en una falta de claridad que impide el conocimiento de las formas en que los gobiernos y las sociedades negocian los acuerdos para la participación y la toma de decisiones, lo que redundará en una ausencia de medidas concretas para la reducción de los riesgos (Sandoval y Sarmiento 2018).

La inserción de la gobernanza como vía para la RRD se encuentra, según sus propias consideraciones (ONU 2015), en concordancia con el paradigma de la vulnerabilidad, según el cual esta se determina por la forma en que la sociedad interactúa a través de procesos cruzados por lo económico y lo político (Blaikie et al. 1996). Es en estos intercambios en donde las sociedades distribuyen y ordenan aspectos tales como la planificación urbana o territorial, el trabajo, el nivel de ingresos, el sistema de producción, el acceso a la salud, el acceso a la educación y a la información, entre otros.

Por lo tanto, es difícil el éxito de una estrategia preventiva y la creación de medidas concretas, incluso en planos de coordinación, si no se cuenta con un grado de conocimiento suficiente a nivel territorial que permita entender el funcionamiento de estas interacciones, reconociendo que los territorios son espacios atravesados por relaciones de poder (Raffestin y González 2013), y que todo esfuerzo organizativo, por exitoso que sea, nunca dejará de ser desafiante (Wolf 1990).

La ecología política (Blaikie 1985; Bryant y Bailey 1997) y más puntualmente la ecología política de los desastres (Bravo 2018; Pelling y Dill 2009; Romero y Romero 2015), han puesto especial énfasis en este aspecto. Dichos enfoques reconocen el imperio que tienen las lógicas mercantiles en la modernidad, en donde se ha sometido a la naturaleza a un proceso de instrumentalización para reducirla a simples espacios de explotación, gene-

rando una serie de conflictos a diferente escala. En ese sentido, la relación con los entornos y sobre todo el acceso diferenciado a los recursos naturales como producto de las relaciones de poder, es el origen de tensiones permanentes, entre una gama de actores, en la que el Estado es solamente uno más de ellos. Estas relaciones son clave para el análisis de las causas sociales de fondo detrás de los desastres, pues es ahí en donde se determina el grado de vulnerabilidad de grupos y personas.

En ese sentido, no es suficiente mapear a las fuerzas estructurales que, en su desenvolvimiento, menoscaban capacidades de personas y comunidades, tales como los sistemas de gobierno (Cohen y Werker 2008) o los neoextractivismos (Pereira y Raju 2020). Para los esfuerzos de RRD en general, igual de importante es bajar el lente de observación a lo territorial y observar ahí las dinámicas de fuerza que pueden abreviar o no de estructuras de poder más grandes, pero que tienen una incidencia en los intercambios productores de riesgos y vulnerabilidades.

En este orden de ideas, la dimensión política cobra una importancia determinante, pues constituye “la vía para transitar de un mundo global regido por el poder unificador del mercado hacia la construcción de un mundo diverso orientado por una ontología de la diversidad, de la diferencia y la otredad” (Leff 2017, 138). Bajo esta premisa, los efectos de una efectiva campaña de prevención de RRD deben tener también un impacto en esas relaciones de poder, modificando o inhibiendo los aspectos que generan vulnerabilidades sociales.

Por estas razones, resulta cuestionable que los procesos para el *buen gobierno* de la RRD se organicen a partir de una lógica externa a los actores locales. La experiencia eficaz y práctica de la gobernanza debe construirse desde una mirada territorial concreta que devuelva el asunto de la reducción de riesgos a las agendas autónomas de las comunidades.

En el tratamiento de las vulnerabilidades, miradas más focalizadas y complejas del poder, permiten entender esa contraparte conceptual orgánica de la vulnerabilidad al que autores como Aguirre (2004) definen como poder de *resistencia*, y que otorga otro matiz histórico a esta dimensión y sus efectos dentro del entramado social, especialmente en América Latina, en donde a la par de los procesos coloniales de dominación, han caminado en el tiempo

aquellos pasos de resistencia social que los pueblos han opuesto en aras de su libre determinación.

## Buscando la dimensión política en la gobernanza del riesgo desde la experiencia latinoamericana

Como se ha señalado, la definición de gobernanza acuñada por el PNUD (2021) en el ámbito de la RRD, constituye el eje de una estrategia preventiva de atención basada en la integración y organización de una multiplicidad de actores. Esto coloca al tema dentro de la esfera de la política.

Sin embargo, la heterogeneización y el abuso que ha sufrido el término de gobernanza del riesgo a lo largo de los últimos años, dificulta la tarea de localizar sus propios alcances políticos. Estos claroscuros, lejos de favorecer su asentamiento, hacen posible la persistencia de las visiones fiscalistas que resultan tan favorables para que gobiernos y administraciones endosen a la naturaleza las responsabilidades que a ellos corresponden (Cardona 2001).

En suma, no queda claro la profundidad con la que el enfoque de la gobernanza para la RRD está viendo a la política y sus potencialidades, condicionando así su éxito en continentes como el latinoamericano, en donde la generación de desigualdades, propia del modelo de desarrollo capitalista, se encuentra estrechamente asociada con los desastres (Pelling y Dill 2009). En estas realidades, la vulnerabilidad no abandona su vigencia paradigmática para comprender y poder disminuir el riesgo, teniendo sobre todo en cuenta la colonialidad persistente (Toro 2017) en la región, visible a través de procesos como la explotación privada de los recursos naturales y la subalternidad de amplios sectores de la población que han sido históricamente determinantes para la configuración del orden sociopolítico (Alimonda 2015).

Significa que en los territorios latinoamericanos los promotores de la gobernanza tienen que hacer frente a una serie de tensiones particulares que retan la viabilidad de la estrategia. Una de estas tensiones está dada en el hecho de que las sociedades se encuentran estratificadas en gran medida bajo relaciones de *dominación-resistencia*, lo cual obstaculiza el espíritu colaborativo que la gobernanza promueve. A esto hay que agregar como elemento



de tensión la presencia de actores *contendientes por el poder* que pertenecen a ámbitos diversos: legal (ONG) e ilegal (crimen organizado), internacional (transnacionales) y local (sindicatos, gremios), económico (empresas) y social (asociaciones civiles), entre otros.

El enfoque enfrenta aquí lógicas de desarrollo en las que la generación de riesgos y vulnerabilidades es parte estructural de los actuales sistemas políticos (Pelling y Dill 2009) y de *producción* (Delgado 2013), articulados ambos a un pensamiento hegemónico global (Toro 2017). Se hace referencia a entornos en los que la manipulación del riesgo como elemento sistémico de la vida cotidiana (Beck 2006), alimenta las dinámicas políticas y de mercado que sostienen a las hegemonías. Esto explica la preeminencia de las visiones fiscalistas en políticas públicas y estrategias institucionalizadas para la respuesta-atención a desastres en los países de la región (Rodríguez 2017), que proveen terrenos propicios para los asistencialismos y la construcción de sistemas de clientelas que extinguen lo político. De esta forma, las hegemonías aseguran la permanencia de un contrato social cuya esencia, pudiendo haber sido blanco de objeciones y controversia, sobre todo durante coyunturas críticas (Peeling y Dill 2009), conserva las mismas jerarquías y se mantiene en el mismo estado en que se encontraba antes de la crisis.

## La gobernanza del riesgo y los espacios de confrontación del poder

La puesta en práctica de una gobernanza realmente asequible dentro del ámbito de la RRD requiere de una concepción de la política que deje de lado las pretensiones de consenso y recupere el antagonismo como momento fundacional. Pensar dentro del contexto latinoamericano —caracterizado por brechas de clase y relaciones asimétricas tan profundas— en la posibilidad de entendimientos o pactos armónicos, incluso en aras de procurar la salvaguarda de las poblaciones frente a los desastres, es caer en el mantenimiento del *statu quo*.

Lograr una lectura incluyente de la política, desde la cual se refleje realmente el interés de todos los grupos sociales, no es fácil. Los espacios en

donde estos intereses son expresados varían de un grupo a otro y a menudo se sobreponen. Aunque el marco de acción vigente que es el Marco de Sendai 2015-2030 sugiere a los gobiernos atender la incorporación de grupos vulnerables y demás actores en la toma de decisiones para la posterior planificación de políticas, se ha documentado que en la práctica los ejercicios de atención al riesgo de desastres no solamente ignoran las condiciones específicas de los distintos colectivos, sino que no permiten la participación de ninguno de estos dentro de los procesos de decisión (Sosa y Vázquez 2014).

En estas realidades, puede ser un error esperar que las dinámicas de la política se revelen por sí mismas, pues los mecanismos del poder en contextos de dominación son por naturaleza despolitizantes y/o inhibidores de las expresiones subalternas. Es por ello necesario encontrar —o generar— dentro del universo local de relaciones, aquellos vértices y coyunturas en donde el poder es esgrimido y negociado.

Chantal Mouffe (1999) diferencia entre *la política* —momento de establecimiento de un orden que organiza la coexistencia humana— y *lo político* —asociado a una dimensión de antagonismo u hostilidad presente de manera inevitable en las relaciones humanas—. En esta idea, lo político es componente e inherente a la política, por lo que concebir a esta última únicamente como la suma de voluntades para conformar un orden social determinado, implica considerar la *polis* desestimando el *polemos* (Mouffe 1999) o pensar en la democracia desechando de antemano los antagonismos o desacuerdos que constituyen sus rasgos característicos.

Para esta autora, la figura del adversario ayuda a romper la falsa ilusión del espacio político como un terreno neutral —tal como se plantea desde las agendas de cooperación internacional— y pensarlo como un espacio cuya formación es expresión de relaciones de poder en permanente tensión. En ese sentido, un orden que se ostenta como democrático —requisito fundamental para la gobernanza— no neutraliza el poder, sino que aumenta los espacios en los que estas relaciones están abiertas a ser cuestionadas (Mouffe 1999) y confrontadas.

A este respecto, Ranciere, Panagia y Bowlby (2001, 9) dicen que ahí donde la expresión de un poder determinado coopte el espacio lanzando como mensaje: “sigue caminando, aquí no hay nada que ver”, la política consiste en la posibilidad de transformar ese espacio en donde “no hay nada

que ver”, y reconfigurarlo de tal modo que puedan aparecer los individuos o grupos silenciados por relaciones de poder dispares.

En términos prácticos, esto significa que el enfoque de gobernanza del riesgo tendría que, idealmente, contar no solo con la capacidad de construir espacios de convergencia, sino que los diálogos ahí entablados se den en planos de equilibrio que permitan la expresión de todos los imaginarios sociales, evitando la primacía de aquellos que se manifiestan como hegemónicos. Uno de los objetivos de esos diálogos debe ser el de romper la idea de que la RRD es asunto exclusivo de unos pocos, técnicamente capacitados, e insertar la visión de todos aquellos a los que esos riesgos atañen. El desafío aquí no se encuentra tanto en prestar atención a las voces de todos los sectores, como en el diseño de una estrategia que asegure que esas voces se expresen libremente. Una puerta de entrada a esta posibilidad es la adopción de perspectivas teórico-metodológicas tales como la investigación-acción-participativa propuesta por Borda (1992) o la acción comunicativa de Habermas (2001). Puntualizando que, en contextos conflictivos como los ya descritos, este tipo de aproximaciones no son medidas acabadas o definitivas, sino un primer paso en el camino hacia el fortalecimiento de capacidades comunitarias frente a intereses externos.

## Conclusiones

El actual marco internacional para la reducción del riesgo y los desastres, pese a la diversidad de enfoques, estrategias y acciones desplegadas desde los organismos multilaterales, se ha gestado en un escenario tan complejo como contradictorio, en donde el debate no ha llegado a la profundidad propuesta mediante el esquema de las ciencias sociales y se sigue manejando la problemática de los desastres como un asunto apolítico. Esta puede ser la razón más notable en el fallido intento por superar el paradigma fiscalista en la práctica latinoamericana.

El mosaico de enfoques para la RRD que se ha presentado en las últimas décadas en el ámbito de la cooperación internacional, finalmente se ha decantado por la gobernanza del riesgo, modelo que recientemente ha sido objeto de un amplio debate.

La evolución/adopción del enfoque de gobernanza por parte de gobiernos y agencias en el mundo, obliga a revisar la categoría y a cuestionar su aplicabilidad en contextos determinados (Pereira y Raju 2020). Se destaca la interrogante sobre la forma en que las tensiones que acompañan al enfoque desde su surgimiento, más aquellas que las circunstancias particulares plantean, dificultan su efectiva puesta en marcha. Entre esas tensiones se encuentra la de ser un instrumento emanado de agendas de naturaleza políticamente neutral que, sin embargo, han adoptado un concepto que no puede negar dicha naturaleza, al estar directamente relacionado con las capacidades del Estado y los procesos de decisión que impactan directamente en los contextos locales.

Establecida la dimensión política de la gobernanza se complejiza el escenario, ya que la tensión, lejos de estar resuelta, se convierte en una paradoja: ¿puede un asunto apolítico (los desastres) ser materia de una estrategia política? Bajo este tenor, la gobernanza del riesgo se define como un modelo que nace del manejo neutral de los organismos internacionales para atender la problemática *no política* de la materialización del riesgo. Esta característica representa, en esencia, un grave obstáculo para su propio éxito.

En América Latina, el acceso desigual a los recursos naturales y las relaciones de poder ampliamente asimétricas operan como causas históricas de los procesos de desastre. Una mejor —o más incluyente— lectura de las panorámicas locales y sus correlativas relaciones de poder, podría ser llevada a cabo si se cuenta con una concepción de la política que supere su ubicación en espacios tradicionales, para incluir aquellas expresiones que suelen desestimarse como gestos o momentos políticos. Las propuestas de autores como Mouffe (1997) y Ranciere, Panagia y Bowlby (2001) ayudan a visibilizar el tipo de intercambios sociales que deberían tomarse en cuenta como base para definir la política dentro del enfoque y, en consecuencia, buscar mecanismos de articulación más adecuados a los contextos locales. Un esfuerzo que busque la articulación de varios actores, incluyendo a aquellos más vulnerables o marginados, debe tener en cuenta que dentro de la configuración social siempre habrá actores con roles específicos, marcados por una diferenciación en la forma en que acceden a los recursos y los derechos de que gozan.

Desde la mirada de la ecología política, la práctica de la gobernanza para la RRD se antoja especialmente compleja para regiones como la latinoame-

ricana, en donde los riesgos y vulnerabilidades sociales frente a desastres hacen parte de los resultados esperados del proceso de producción y desarrollo.

El reto está en crear las condiciones para llevar a cabo una mejor lectura de la agencia social. La gobernanza del riesgo inevitablemente debe construirse sobre espacios de confrontación del poder. En estas condiciones, habría que pensar en la conveniencia de inscribir los esfuerzos para la RRD como acompañamiento en las pugnas de comunidades y grupos diversos, frente a poderes hegemónicos que ahora operan como intermediarios en la relación sociedad-medioambiente. En este propósito, la adopción de perspectivas teórico-metodológicas de corte filosófico y social-comunitario —Borda o Habermas, por mencionar algunos— puede constituir un impulso importante al trabajo que sobre RRD se realiza dentro de las bases sociales.

## Referencias

- Aguirre, Benigno. 2004. “Los desastres en América Latina: vulnerabilidad y resistencia”. *Revista Mexicana de Sociología* 66 (3): 485-510. <https://bit.ly/3x45zBi>.
- Alimonda, Héctor. 2015. “Ecología política latinoamericana y pensamiento crítico: vanguardias arraigadas”. *Desenvolvimento e Meio Ambiente* 35: 161-168. <https://doi.org/10.5380/dma.v35i0.44557>.
- Azamar, Aleida, y José Ignacio Ponce. 2015. “El neoextractivismo como modelo de crecimiento en América Latina”. *Economía y Desarrollo* 154 (1): 185-198. <https://bit.ly/2Tceh22>.
- Beck, Ulrich. 2006. *La sociedad del riesgo: hacia la nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Blaikie, Piers. 1985. *The Political Economy of Soil Erosion in Developing Countries*. Nueva York: Longman.
- Blaikie, Piers, Terry Cannon, Ian Davis y Ben Wisner. 1996. *Vulnerabilidad y el entorno social, político y económico de los desastres*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Borda, Fals. 1992. “La ciencia y el pueblo. Nuevas reflexiones”. En *La investigación acción participativa: inicios y desarrollos*, coordinado por María Cristina Salazar, 65-84. Bogotá: Editorial Popular.
- Bravo, Elizabeth. 2018. *Ecología política de los desastres. El terremoto del 2016 en Ecuador*. Quito: Editorial Abya-Yala.
- Bryant, Raymond, y Sinéad Bailey. 1997. *Third World Political Ecology*. Nueva York: Routledge.

- Cardona, Omar. 2001. “La necesidad de repensar de manera holística los conceptos de vulnerabilidad y riesgo”. Ponencia presentada en el International Work-Conference in Disaster Theory and Practice, Wageningen. Accedido abril de 2021. <https://n9.cl/jufz1>.
- Castro-Gómez, Santiago. 2007. “Michel Foucault y la colonialidad del poder”. *Tabula Rasa* 6: 153-172. <https://bit.ly/3cpEj8H>.
- Cohen, Charles, y Eric Werker. 2008. “The Political Economy of Natural Disasters”. *Journal of Conflict Resolution* 52 (6): 795-819. <https://doi.org/10.1177/0022002708322157>.
- Delgado, Gian Carlo. 2013. “¿Por qué es importante la ecología política?”. *Revista Nueva Sociedad* 244: 47-60. <https://bit.ly/3g2Ze3v>.
- Frenkel, Alejandro. 2019. “Disparen contra las olas: securitización y militarización de desastres naturales y ayuda humanitaria en América Latina”. *Íconos* 64: 183-202. <https://bit.ly/3g6XeHx>.
- Habermas, Jürgen. 2001. *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalización de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- Jerez-Ramírez, Deysi. 2016. “Las nuevas dialécticas de la prevención y la participación comunitaria”. En *Gestión social de desastres, cambio climático y políticas públicas en el siglo XXI. Contradicciones y perspectivas desde México, Indonesia, Estados Unidos y Cuba*, coordinado por Daniel Rodríguez, 33-63. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Leff, Enrique. 2017. “Las relaciones de poder del conocimiento en el campo de la ecología política: una mirada desde el Sur”. En *Ecología política latinoamericana, pensamiento crítico, diferencia latinoamericana y rearticulación epistémica*, coordinado por Héctor Alimonda, Catalina Toro y Facundo Martín, 129-165. Buenos Aires: CLACSO.
- Luhmann, Niklas. 2006. *Sociología del riesgo*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Macías, Jesús. 2015. “Crítica de la noción de resiliencia en el campo de estudios de desastres”. *Revista Geográfica Venezolana* 56 (2): 309-325. <https://bit.ly/3esksFG>.
- Mouffe, Chantal. 1999. *El retorno de lo político*. Buenos Aires: Paidós.
- ONU Asamblea General. 1989. *Decenio Internacional para la Reducción de los Desastres Naturales*. 22 de diciembre. A/RES/44/236. Nueva York: ONU.
- . 1994. *Estrategia y plan de acción de Yokohama para un mundo más seguro* (Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres Naturales). Ginebra: ONU.
- . 2005. *Marco de acción de Hyogo para 2005-2015: aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres* (Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres). Kobe: ONU/EIRD. <https://n9.cl/bujlb>.
- . 2015. *Marco de Sendai para la reducción del riesgo de desastres 2015-2030* (Tercera Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres). Ginebra: UNISDR. <https://n9.cl/q6kld>.
- ONU, y Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres (UN-DRR). 2021. *Informe de evaluación regional sobre el riesgo de desastres en América Latina y el Caribe*. Panamá: UNDRR. <https://n9.cl/oiih>.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2014. *Recomendación del consejo sobre la gobernanza de riesgos críticos*. Accedido abril de 2021. <https://bit.ly/2VgGrdy>.
- Ortega, Pere, y Tica Font. 2012. “Seguridad nacional, seguridad multidimensional, seguridad humana”. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global* 119: 161-172. <https://bit.ly/3pE1O3m>.
- Peeling, Mark, y Kathleen Dill. 2009. “Disaster Politics: Tipping Points for Change in the Adaptation of Sociopolitical Regimes”. *Progress in Human Geography* 34 (1): 21-37. <https://doi.org/10.1177/0309132509105004>.
- Pereira, Andrés, y Emmanuel Raju. 2020. “The Politics of Disaster Risk Governance and Neo-Extractivism in Latin America”. *Politics and Governance* 8 (4): 220-231. <https://doi.org/10.17645/pag.v8i4.3147>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 1994. *Informe sobre desarrollo humano*. Nueva York: PNUD. <https://n9.cl/l54u0g>.
- . 2019. *Informe sobre desarrollo humano*. Nueva York: PNUD. <https://n9.cl/2k0a>.
- . 2021. *Réduction des risques de catastrophe, gouvernance et integration*. Nueva York: PNUD. <https://n9.cl/nm87f>.
- Raffestin, Claude, y Octavio González. 2013. *Por una geografía del poder*. Michoacán: El Colegio de Michoacán.
- Ranciere, Jacques, Davide Panagia y Rachel Bowlby. 2001. “Ten Theses on Politics”. *Theory and Event* 5 (3): 14-26. <https://doi.org/10.1353/tae.2001.0028>.
- Revet, Sandrine. 2011. “El mundo internacional de las catástrofes naturales”. *Política y Sociedad* 48 (3): 537-54. [https://doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2011.v48.n3.36424](https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2011.v48.n3.36424).
- Rodríguez, Daniel. 2017. *Proyecto sobre protección civil y derechos humanos, Síntesis Ejecutiva*. Ciudad de México. Comisión Nacional de los Derechos Humanos / Universidad Nacional Autónoma de México. <https://n9.cl/ay60>.
- Rojas, Raúl. 1995. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Ciudad de México: Plaza y Valdés Editores.
- Romero Toledo, Hugo, y Hugo Romero Aravena. 2015. “Ecología política de los desastres: vulnerabilidad, exclusión socio-territorial y erupciones en la Patagonia chilena”. *Magallania* 43 (3): 7-26. <https://bit.ly/3xaKepU>.
- Sánchez, José. 2006. *Gestión pública y governance*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Sandoval, Vicente, y Juan Pablo Sarmiento. 2018. “Una mirada sobre la gobernanza del riesgo de desastres y la resiliencia urbana en América Latina y el Caribe: los asentamientos informales en la nueva agenda urbana”. *REDER* 2 (1): 38-52. <https://bit.ly/3v77X9k>.
- Sosa, Dulce María, y Verónica Vázquez. 2014. “Vulnerabilidad diferenciada por género, clase y edad. El impacto del huracán Karl en la Antigua, Veracruz”. En *Reflexiones y expresiones de la vulnerabilidad social en el Sureste de México*, coordinado por Denisse Soares, 186-207. Morelos: Instituto Mexicano de Tecnología del Agua.

- Svampa, Maristella. 2019. *Las fronteras del neoextractivismo en América Latina: conflictos socioambientales, giro ecoterritorial y nuevas dependencias*. Guadalajara: CALAS.
- Toro, Catalina. 2017. “Homenaje a Héctor Alimonda”. En *Ecología política Latinoamericana, pensamiento crítico, diferencia latinoamericana y rearticulación epistémica*, coordinado por Héctor Alimonda, Catalina Toro y Facundo Martín, 21-28. Buenos Aires: CLACSO.
- Wolf, Eric. 1990. “Facing Power, Old Insights New Questions”. *American Anthropologist, New Series* 92 (3): 586-596. <https://bit.ly/3w3fw1X>.



## La educación virtual en la Universidad Central del Ecuador: ¿un nuevo reto académico?

*Virtual Education at Universidad Central del Ecuador:  
A New Academic Challenge?*

*A educação virtual na Universidade Central do Equador:  
um novo desafio acadêmico?*

**Javier Morillo Revelo**

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador  
econ6@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0544-2962>

**Iván Morales Puruncaja**

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador  
iv.morales@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0193-8693>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.6>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 12 de marzo de 2021  
Aceptado: 22 de abril de 2021 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Esta investigación trata sobre la gestión del conocimiento educativo a través del empleo de herramientas proporcionadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la Universidad Central del Ecuador (UCE), específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), para analizar cómo el avance científico tecnológico incide en la educación superior en el contexto de la pandemia causada por la COVID-19. El objetivo es analizar el empleo de nuevas competencias apoyadas por las plataformas educativas virtuales, en busca de mejorar la enseñanza-aprendizaje y la capacidad autónoma de los estudiantes. El estudio es de tipo descriptivo por el enfoque teórico del tema, con respecto a la gestión del conocimiento en el aspecto educativo; por otro lado, el uso de la tipología cuantitativa se debe a la operatividad de cifras estadísticas y al empleo del método científico, con una aplicación técnica de estudio de campo a través de encuestas. La conclusión es que la gestión del conocimiento, mediante el empleo de las TIC, es el motor de apoyo en la enseñanza-aprendizaje en los actuales momentos, promoviendo el desarrollo de los docentes a través del *e-learning*, lo que conlleva a explotar al máximo las capacidades del alumnado en igualdad de oportunidades.

**Palabras clave:** TIC, virtual, *e-learning*, aprendizaje colaborativo, COVID-19.

**JEL:** O32 Gestión de la innovación tecnológica y de la I+D.

## Abstract

This research addresses the management of educational knowledge using information and communication technologies (ICT) tools at Universidad Central del Ecuador (UCE), specifically at the Faculty of Administrative Sciences, to analyze how technological scientific progress influences higher education in the context of the COVID-19 pandemic. The objective is to analyze the use of new competencies backed by virtual educational platforms, in order to improve the teaching - learning process and the autonomous capacity of students. This study is descriptive in nature due to the theoretical perspective of the subject in terms of the management of knowledge in the educational field; on the other hand, the use of the quantitative typology is due to the operability of statistical figures and the use of the scientific method, with a technical application of a field study by means of surveys. The conclusion is that the use of ICTs in knowledge management is currently the support engine in the teaching-learning process, promoting the growth of teachers through e-learning, and thereby allowing them to fully exploit the capacities of students under equal opportunities.

**Keywords:** ICT, virtual, e-learning, collaborative learning, COVID-19.

**JEL:** 032 Technological Innovation Management and I+D.

## Resumo

Esta pesquisa trata da gestão do conhecimento educativo através do emprego de ferramentas proporcionadas pelas tecnologias da informação e da comunicação (TIC), na

Universidade Central do Equador (UCE), especificamente na Faculdade de Ciências Administrativas, para analisar como o avanço científico e tecnológico incide na educação superior no contexto da pandemia causada pela COVID-19. O objetivo é analisar o emprego de novas competências apoiadas pelas plataformas educativas virtuais, afim de otimizar o ensino, o aprendizado e a capacidade de autonomia dos estudantes. O estudo é de gênero descritivo pelo enfoque teórico do tema, no que se refere à gestão do conhecimento no âmbito educativo, por outro lado, o uso da tipologia quantitativa deve-se ao manejo de cifras estatísticas e à utilização do método científico, com uma aplicação técnica de estudo de campo através de enquetes. A conclusão é que a gestão do conhecimento, por meio da aplicação das TIC, são o motor de apoio ao ensino-aprendizado, nos momentos atuais, promovendo o desenvolvimento dos docentes, recorrendo ao *e-learning*, o que conduz a explorar ao máximo as capacidades dos discentes em isonomia de oportunidades.

**Palavras-chave:** TIC, virtual, *e-learning*, aprendizagem colaborativa, COVID-19.

**JEL:** 032 Gestão de Inovação Tecnológica e P&D.

## Introducción

La educación es un proceso que evoluciona de manera constante debido a las necesidades que la sociedad presenta en el tiempo y a la par de la transformación en los avances científicos y tecnológicos; por esta razón, los docentes de la Universidad Central del Ecuador se están preparando en el campo educativo, poniendo mayor énfasis en el manejo de las plataformas virtuales.

En consonancia con lo anterior, hay que decir que para implementar un modelo educativo —donde el principal protagonista sea el docente—, tal y como lo plantean Pérez y Merino (2017, párr. 3), “deberá utilizarse el aula virtual, entendida esta como una plataforma que posibilite el desarrollo del proceso de aprendizaje creada para la interacción de los alumnos con los docentes, en la que, a su vez, haya lugar para el criterio personal”.

En esta línea, es importante tomar en cuenta que valió la pena que los maestros de todo el mundo se pregunten si el sistema educativo estaba preparado para enfrentar los problemas académicos resultantes de la pandemia por la COVID-19 y, frente a esta interrogante, es preciso mencionar que, al parecer, en el mundo entero la mayor parte de las instituciones de educación superior (IES) no lo estaban, a excepción de aquellas universidades que te-

nían su oferta académica en la modalidad a distancia y en línea tal como lo indican Jaramillo, Casares y Vásquez (2020).

El problema de estos cambios radica principalmente en la limitada infraestructura tecnológica que pueden tener las IES, sobre todo las de carácter público en el Ecuador, debido a la enorme demanda por parte de estudiantes y profesores.

Adicionalmente a esto, se suma la falta de un modelo de planeación estratégica que permita el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, conocer con exactitud el número de estudiantes que podrían conectarse de forma virtual, como también conocer el correcto manejo de un portafolio académico, que sirva como un complemento en el proceso de educación en línea; es así que el sector rural es uno de los sectores más afectados, por lo que no se está garantizando de manera adecuada el acceso al derecho a la educación en igualdad de condiciones de niños, niñas y adolescentes en el sector rural (Jaramillo, Casares y Vásquez 2020).

Ante el rezago de los conocimientos teóricos y prácticos sobre la utilización pedagógica de la tecnología con respecto a la tecnología misma, la generación de nuevas modalidades educativas ha motivado que diversos autores se interesen en analizar el nuevo esquema educativo para determinar sus alcances e identificar sus principales problemas.

Por otro lado, hay que puntualizar que el propósito de esta investigación es analizar el empleo de nuevas competencias apoyadas por plataformas educativas virtuales, en la búsqueda de mejorar la enseñanza del maestro y el aprendizaje y la capacidad autónoma de los estudiantes. En este sentido, es necesario destacar que la temática planteada en esta investigación es parte de la innovación tecnológica en los sistemas educativos de todos los niveles.

Así, algunos organismos internacionales promueven la educación para todos a lo largo de la vida como derecho fundamental que tiene la sociedad. La UNESCO (2013) señala que hablar de tecnologías es hablar de equipos, computadoras, dispositivos y programas. En este sentido, “es la oportunidad de reflexionar acerca de cómo estamos pensando en la educación y de qué manera los niños, jóvenes y docentes aprenden y enseñan” (Gómez, Contreras Orozco y Gutiérrez Linares 2016, 61).

La incorporación de las TIC en la educación ha logrado gestionar y apoyar las actividades de enseñanza-aprendizaje, las cuales según el Reglamento

de Régimen Académico del Ecuador, deben estar orientadas de la siguiente manera: “1. aprendizaje en contacto con el docente, 2. aprendizaje autónomo, 3. aprendizaje práctico-experimental (que podrá ser o no en contacto con el docente)” (EC 2019, 13).

Los cambios en la educación en el nivel superior vienen dándose desde tiempo atrás, donde la tecnología ha jugado un papel muy importante dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y donde la información a través de las redes sociales, el internet, están a la orden del día. Por esta razón, la educación tradicional debe ir cambiando para fortalecer así el conocimiento virtual a nivel mundial. La siguiente afirmación hace énfasis al respecto:

Es por ello el interés de implementar proyectos encaminados a un buen manejo de habilidades, destrezas y aptitudes, tanto en docentes como estudiantes, porque actualmente la academia debe trasladar un nivel superior de enriquecimiento intelectual que sea el factor desequilibrante en solucionar los problemas que atañen a una sociedad y tan compleja como la nuestra. (Castro 2018, 1)

Por otro lado, es necesario destacar que, a partir de marzo de 2020, Ecuador y el mundo entero se ve afectado por una pandemia (la COVID-19), la misma que ha provocado cambios en lo económico, social y político, es decir, en todos los ámbitos. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL 2020, párr. 3) indica que “en más de 190 países se han cerrado las instituciones de carácter superior con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto”.

Luego de analizar la problemática por la que atraviesan las universidades, surge la necesidad de investigar cómo los medios digitales coadyuvan dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje y conocer cuáles han sido las mayores dificultades por las que han tenido que atravesar, tanto los docentes como los estudiantes, en esta nueva forma de generar conocimiento. Así, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2020, 2) surge la necesidad de “la creación de una plataforma tecnológica efectiva, viendo comprometidos algunos sistemas educativos y la formación de miles de estudiantes”.

En este sentido vale la pena preguntarse: ¿pueden los entornos virtuales, implementados en la emergencia sanitaria por la COVID-19, superar los entornos presenciales tradicionales en la universidad?

## Marco teórico

En la presente investigación se pretende investigar sobre la transferencia del conocimiento utilizando las TIC, las que en la actualidad dan valor a la humanidad. De esta manera, la universidad se ha comprometido en mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de estrategias que “permitan una mejora de la calidad educativa con el propósito de que los estudiantes y profesores adquieran habilidades y conocimiento que les permita defenderse en cualquier contexto en pro de la solución de problemas” (Suasnabas 2020, 57).

La UCE cuenta con jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 20 años; la institución posee una plataforma Moodle con la cual se realiza la gestión de aprendizaje con todas las propuestas de implementación para la educación superior, media y básica y que responde a las necesidades creadas por la COVID-19, que obligó a migrar a una educación a distancia y en línea. Estos sistemas han obligado a plantear nuevas corrientes que se han desarrollado a través de los entornos virtuales de aprendizaje (EVA), los mismos que se han aplicado desde hace algún tiempo atrás, pero hoy por el tema de la COVID-19, se los ha diseñado para sobre llevar los problemas originados por la pandemia a finales del 2019 y todo lo que va del 2021, con procesos que abarcan desde la descripción del problema hasta alcanzar los objetivos que pretende esta investigación.

Dentro de la educación se determina a dónde se quiere llegar con el proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos y docentes. Se propone con ello que los estudiantes serán divididos de acuerdo con su edad para ir aprendiendo según su capacidad. Los docentes deben estar preparados para tratar con una educación inclusiva e igualitaria y alcanzar el máximo nivel de conocimiento en cada estudiante. Los fines de la educación son establecidos tanto en la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General (EC 2020, 5).

La UCE, en calidad de institución de modalidad presencial, con el problema de salud que enfrenta el mundo entero, implementó el proceso de transición a la modalidad virtual para lo cual se invirtió en una plataforma y con esta se construyeron 7500 aulas virtuales, con la capacitación para todos los profesores en modalidad en línea (Sempértegui 2020).

Con el crecimiento poblacional que existe en la UCE, la institución recibe, por parte del Estado, menos de USD 2500 dólares per cápita por año, tomando en cuenta que la población de jóvenes que estudian en la UCE, representan un 70%, de las personas que requieren acceso a la educación superior pública (Sempértegui 2020).

Al analizar a la educación en los EVA, es importante conocer que “el concepto de *e-learning* contempla el uso de tecnologías y de internet para ofrecer una amplia gama de soluciones que faciliten el aprendizaje y mejoren el rendimiento” (FAO 2014, 5), es decir, lo que trata de diferenciar son los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo cual básicamente se resume con el siguiente enunciado:

En este sentido, la educación virtual online, enseñanza flexible educación web, docencia en línea entre otros, es una modalidad de enseñanza–aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores y puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos y de telecomunicaciones. (Area y Adell 2009, 8)

Esta nueva forma de hacer las cosas va a permitir comprobar si la sociedad en su conjunto podrá crecer en evolución tecnológica, es decir, adaptarse a “las nuevas formas de acceso a la información, teletrabajo, teleformación, telemedicina, nuevos productos y servicios basados en el conocimiento, pues son los actores que ya están instalados en nuestra sociedad, y si queremos no tropezar con ninguno de ellos, tendremos que conocerlos, y ¿por qué no?, utilizarlos” (Fundación Universitaria Iberoamericana 2006, 36).

La implementación de las TIC origina independencia en cuanto a la organización que se llega a tener como institución de carácter superior, a las decisiones que se tomen y a las acciones que se emprendan, esto ayudará a que la UCE tienda a multiplicarse y transformarse y a aprender a vivir con la tecnología, que sirva de información para los más débiles y de conocimiento para los más fuertes, así lo propone la siguiente afirmación escrita por Cedeño y Murillo (2019, 120):

Una de las características de los ambientes virtuales de aprendizaje es que cuenta con funcionalidades que permiten la comunicación fluida y activa entre los actores del proceso promoviendo nuevos roles para el docente, que se convierte en un guía y moderador, y para los estudiantes, con un papel más activo en la construcción de los conocimientos.

Para entender estos cambios en la sociedad, y sobre todo en la educación, es importante entender las tendencias y fenómenos que se han dado en el mundo, llegando a interactuar entre sí, para producir una retroalimentación a través del desarrollo tecnológico, cambios en los ciclos productivos, globalización y una nueva cultura del conocimiento.

Para finalizar esta parte, conviene decir que es importante hacer hincapié en la calidad y cantidad de los aprendizajes adquiridos más que en la estructura institucional; surge así la necesidad de utilizar la tecnología como un mecanismo que permita conocer nuevas cosas de manera diferente y en menor tiempo.

En este sentido, la UNESCO (2008, 44) anunció su “cooperación para promover el desarrollo educativo y comunitario mediante la tecnología de código abierto”. Por su parte, para Velandia et al. (2018, 104) “la tecnología de código abierto se considera clave para el desarrollo social, educativo y económico y una mayor integración digital, para apoyar el desarrollo económico y social”.

Esta integración digital genera un cúmulo de ideas en los docentes, los cuales pueden hacer uso de varias herramientas que se encuentran a su disposición. Se podría destacar: la web 2.0, o mejor aún, su versión más actualizada, la web 3.0, pues su uso ayuda al docente a replantear las actividades de enseñanza-aprendizaje ampliándolas y completándolas con estos nuevos recursos, los cuales a su vez le permiten al educador y al educando acceder a la información actualizada para elaborar investigaciones en bien de la sociedad.

Por lo mencionado anteriormente, es importante insertar al maestro en el desarrollo tecnológico para que este a la vez pueda integrar a los educandos en todas y cada una de las actividades planificadas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la construcción del conocimiento.



## ¿Qué busca el *e-learning*?

La educación virtual a través del *e-learning* pretende jugar un papel protagonista para enfrentar los nuevos desafíos de la transición a una sociedad basada en el conocimiento; dicho de otra forma, lo que se procura es actualizar los conocimientos que requiere la nueva sociedad para llevar a las poblaciones marginadas una educación con calidad, para que puedan enfrentar los retos del futuro, y la esperanza de muchos pueblos privados del acceso a los avances de la era de la globalización.

En tal virtud, el *e-learning* busca combinar el trabajo y el estudio, ya que para muchas personas la educación virtual ofrece varias ventajas que coadyuvan a la capacitación desde el lugar del trabajo, con lo cual se ha vinculado la educación a distancia, a través de las aulas virtuales. Estas se han constituido en poderosas herramientas que han permitido incrementar la calidad de los procesos formativos a distancia y de los estudios ofertados por este tipo de instituciones educativas, que “buscan con ello transformar la educación tradicional con el apoyo de la tecnología, pero sin perder la calidez de la interacción social, el aspecto crítico y el uso racional de contextos educativos” (Cedeño y Murillo 2019, 120).

La tecnología se utiliza dentro del diario vivir en la sociedad en correcta armonía con las acciones cotidianas del hombre contemporáneo, por lo tanto, se ha convertido, en el momento actual, en una facilitadora de acciones y valoraciones éticas, que, en unión con la comunicación, abre nuevas vías y espacios de información y diálogo entre las personas y, por ello, juntas hacen posibles las sensaciones y las vivencias.

Todo lo que proviene de las tecnologías, como el sonido, la imagen, el movimiento, el texto, etc., y que se origina en diminutos aparatos que se comunican entre sí, tiene una única finalidad: facilitar la información y la comunicación entre las personas; por esta razón, es importante analizar que las TIC crean innovadoras formas de comunicación y estas, a su vez, permiten concebir nuevas formas de aprendizaje.

Es importante resaltar que tanto estudiantes como docentes “se encuentran situados en espacios reales y virtuales de interacción entre sí, y con los demás; todos sus ámbitos laborales tienen hoy la característica de compartir

espacios de contacto físico y de comunicación virtual” (García Muñoz, Camacho y Ancona 2012).

La incorporación de estos materiales digitales tiene como objetivo primordial superar los múltiples obstáculos y dificultades que en este campo se han presentado. Lo que se pretende con todo esto es profundizar el concepto del *e-learning* en la educación y diferenciar los términos con significados próximos, con el fin de utilizarlos adecuadamente en la docencia a nivel superior. Para esto lo que se busca es:

- Analizar las ventajas y desventajas como las competencias de los docentes y estudiantes en el uso del EVA, en las condiciones adecuadas para el trabajo con los aspectos pedagógicos, comunicacionales, culturales y tecnológicos.
- Evidenciar el uso de las TIC en el campo de las ciencias administrativas como herramienta que nos ayuda a evaluar los resultados del aprendizaje.
- Evaluar las experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de los EVA para reforzar el modelo de la educación virtual en la UCE.

En este enfoque es necesario analizar la dinámica social generada por todos los agentes, autoridades, trabajadores, docentes y estudiantes, de acuerdo con su relación intermodal con los elementos, como son el mundo no humano, la sociedad global, la sociedad local, los gobiernos y las instituciones de fomento, entre otros.

## Metodología

Es una investigación descriptiva de corte cuantitativo y cualitativo. Se busca comprender la realidad abordada aplicando la fórmula de la muestra con el valor  $z=1,76$ , y la probabilidad positiva del 86%, y una probabilidad negativa del 14% (conociendo que el 86% de la población antes de la pandemia estudiaba de forma presencial, mientras que el 14% lo hacía en educación a distancia), con un error del 5%. En este sentido, se realizó una encuesta en línea a 178 estudiantes de una población total de 4641 jóvenes de la FCA.

A través del programa de SPSS se seleccionó de forma aleatoria a los 178 participantes a los cuales se les aplicó la encuesta por medio del Moodle, obteniendo datos que permiten estudiar las variables a medir como son la utilización de aulas virtuales, materiales de sitios web, si los contenidos planteados por los docentes presentan el interés oportuno, así como también las herramientas que se utilizan al momento de evaluar y obtener los resultados esperados.

Para llegar a conocer el nivel de competencia que han desarrollado los docentes en el manejo de las aulas virtuales, se elaboraron dos cuestionarios, uno al inicio del semestre y, el otro, al finalizar, en los cuales los estudiantes indican las condiciones en las que se desarrolló la actividad académica tomando en cuenta algunas consideraciones básicas, como los planes de internet a los que han tenido que acceder tanto profesores como estudiantes. La mayoría de los alumnos disponen de dispositivos móviles y muchos docentes y estudiantes disponen de un solo equipo de computación para todos los miembros de la familia. Sin lugar a dudas, esto dificulta el desarrollo de habilidades en las TIC, como también el aprendizaje en el estudiante.

Con el tamaño de la muestra de los estudiantes de la FCA, se aplicó una encuesta en la cual se plantearon algunas interrogantes de las que se indicó en párrafos anteriores, para obtener información relevante sobre la causa y efecto de la utilización de los EVA. Se llegó a indagar sobre el uso de las aulas virtuales, apoyo bibliográfico a través de esta herramienta y cuál fue el resultado del aprendizaje de la metodología utilizada por parte del tutor, como también si los conocimientos adquiridos fueron los más acertados en el semestre en estudio. Por otro lado, se utilizó la información que fue descrita por la Dirección de Desarrollo Académico (DDA) en el V Curso de Aula Virtual Centralina, dictado en agosto de 2020.

## **Análisis y resultados de la investigación**

En las declaraciones hechas por el rector de la universidad, Fernando Sempértegui (2020), indica que existen cerca de 3500 estudiantes que no tenían conectividad, para lo cual la UCE les proporcionó de este servicio, es decir, que donde quiera que se encuentre el estudiante va a poder conectarse

a sus clases diarias. Vale la pena indicar que existe un alto porcentaje de jóvenes que se encuentran en provincias; de esta manera, existe un pequeño grupo de estudiantes que se han quedado sin acceso a la educación.

La FCA oferta tres carreras: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría y Administración Pública, por lo tanto, los recursos humanos y materiales que se utilizan son propios de la facultad. En el recurso humano se tiene a los docentes, más el personal administrativo y de apoyo, los cuales se encuentran comprometidos con las exigencias que demanda la institución, conociendo que la eficacia y la eficiencia dependerá en gran parte de la formación, capacidades y actitudes del personal.

La sistematización que arrojan los resultados es la que responde a las necesidades de brindar una exposición de carácter gráfico de las encuestas realizadas a los estudiantes de la FCA. Con esto se pretende establecer el propósito de las tareas que realiza el alumno en el entorno social, como también conocer el criterio que tienen los docentes sobre el proceso educativo de la clase. Se pretende que la interacción entre el profesor y el alumno durante el proceso de enseñanza- aprendizaje sea el más adecuado. Por lo tanto, los resultados obtenidos de acuerdo con la información recogida en la investigación planteada, se analizarán en función de los objetivos planteados.

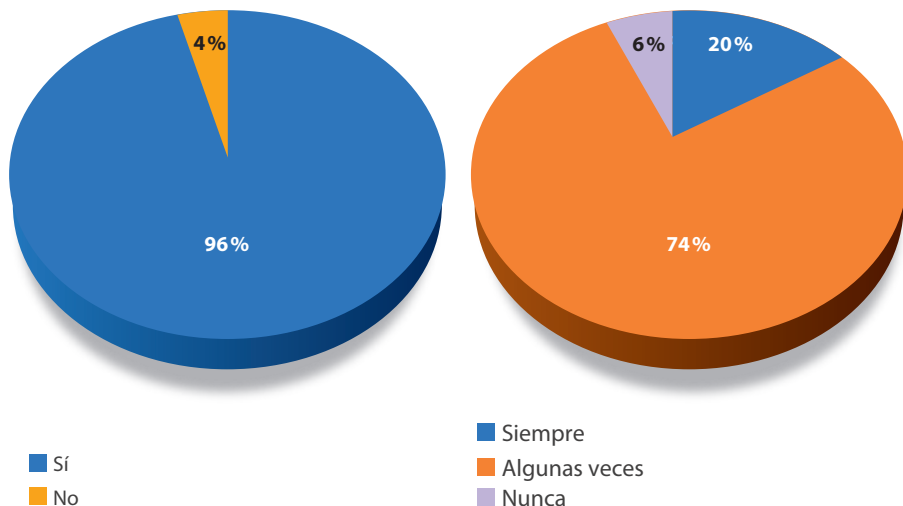
## Discusión

De los resultados obtenidos se desprenden algunas interrogantes, como el uso de las TIC, que ha ido presentando dimensiones en algunos niveles que a nuestro juicio son insuficientes. En estos niveles se puede observar el grado de competencia que tienen los docentes para el uso didáctico de la tecnología y, por otro lado, los docentes que consideran que su competencia en el desarrollo y uso de las herramientas tecnológicas es moderada.

Los resultados que se obtuvieron según la información recogida en la investigación planteada, y en función de los objetivos propuestos, determina que los estudiantes, en relación con la utilización de aulas virtuales y apoyo bibliográfico, como materiales y sitios web, mostró que los docentes han participado utilizando y desarrollando sus clases de manera en línea y con el apoyo bibliográfico y sitios web tal como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1

**Utilización de aulas virtuales, apoyo bibliográfico y materiales de sitios web**



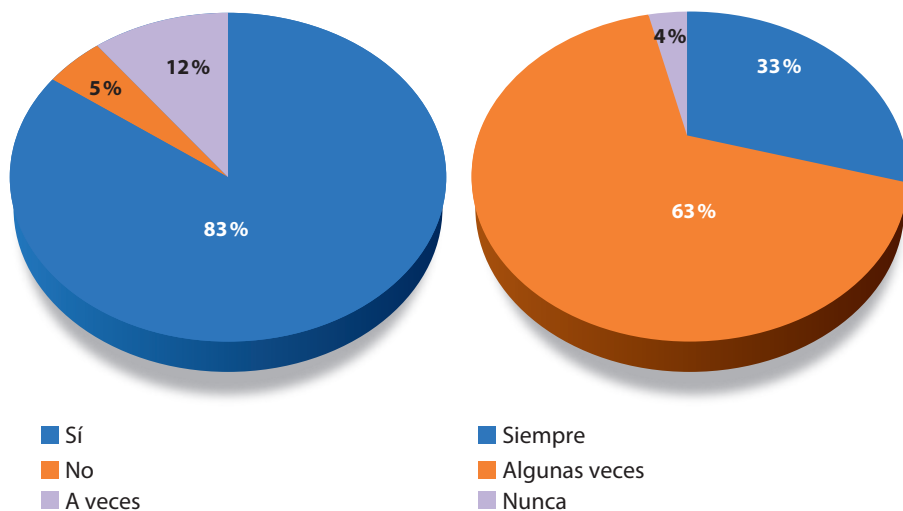
Elaboración propia.

La figura 1 muestra que existe un 95,62% de profesores que utilizaron aulas virtuales en el semestre anterior y el 4,38% no las usó debido a factores como la falta de internet o falta de conocimiento en el uso de las aulas virtuales. Esto significa que los recursos utilizados fueron los adecuados.

En los recursos educativos utilizados por parte del docente y en lo que tiene que ver con la bibliografía, pasa de procesos analógicos a procesos digitales, es decir, los contenidos ahora son interactivos, lo que significa que la relación de comunicación es más participativa. En este sentido, se llegó a conocer que existe un 74% que utilizó algunas veces material bibliográfico y citas a través de un sitio web, el 20% siempre utilizó material adecuado para la realización de las clases, y apenas el 6% de docentes nunca hizo útil algún sitio o biblioteca virtual, lo que deja ver que el educando necesita mayor capacitación con respecto a este tema.

Por otro lado, al preguntar sobre la utilización de la plataforma Moodle, si esta fue adecuada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y si, además, los contenidos despiertan interés por aprender, contestaron lo siguiente: el 82,48% considera que es muy favorable la utilización de esta herramienta en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que motiva a los alumnos la diversidad de recursos utilizados en el aula virtual, en tanto que el 5,12% no lo considera eficaz y el 12,41% indica que a veces es bueno la utilización de este espacio, como se puede observar en la figura 2.

Figura 2  
**Uso de la plataforma Moodle en el proceso de enseñanza-aprendizaje  
 y contenidos que despiertan interés por aprender**



Elaboración propia.

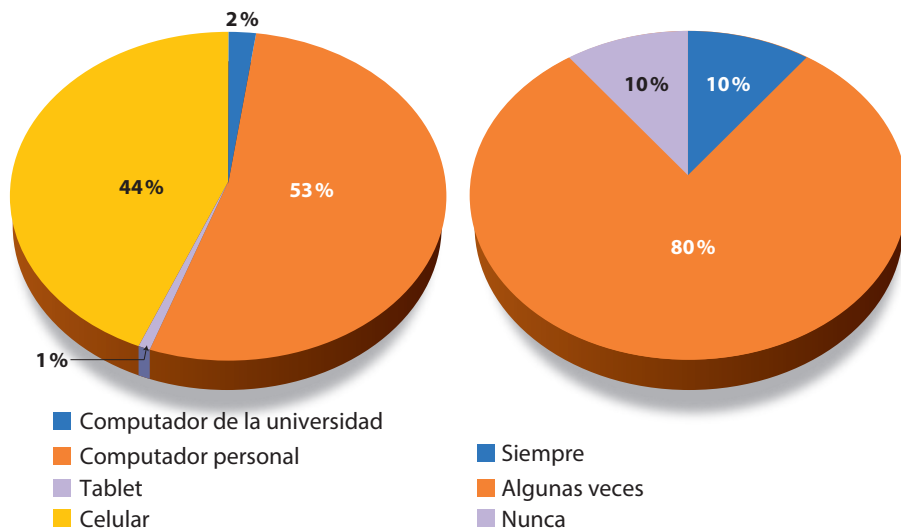
Del mismo modo, al preguntar si los contenidos que exponen los profesores despiertan algún interés sobre los estudiantes, manifestaron: el 69% de los contenidos muestran algún tipo de interés sobre los estudiantes, ya que los contenidos interactivos promueven el interés por aprender por parte del estudiante; el 26%, indica que sí existe motivación con los contenidos por parte de los docentes, en tanto que el 5% no muestra ningún tipo de incentivo al estudiante, eso significa que se tiene que preparar más al docente para que conozca qué recursos son los más adecuados para el estudiante para motivar el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante.

En este sentido, es importante indicar que el estudiante necesita conectarse a un dispositivo para observar su clase. De esta manera, al preguntar qué es lo que más utiliza en sus clases, como las herramientas que utiliza el docente al momento de evaluar, se obtuvo las siguientes respuestas: el 53% de los estudiantes utilizan una computadora personal, mientras que el 44% utiliza el celular. Los demás porcentajes nos indican que en la UCE apenas se utiliza el 2% las computadoras, en tanto que el 1% lo hace a través de una *tablet*. Esto quiere decir que los estudiantes que utilizan el celular tienen una desventaja al momento de realizar casos prácticos, debido a que dicho dispositivo le permite observar una clase, pero no le permite realizar de manera adecuada un documento que lo realizaría de forma sencilla con la utilización de un computador.

Por otro lado, al preguntar si los profesores utilizaron herramientas virtuales en el momento de evaluar se obtuvieron los siguientes resultados: el 80% algunas veces utilizaron herramientas virtuales para poder evaluar, mientras que el 10% no hicieron evaluaciones con ninguna herramienta tecnológica; eso nos indica que el docente necesita mayor conocimiento sobre el uso de las TIC, como por ejemplo Kahoot, que es una plataforma en línea que mezcla juego con entretenimiento y diversión y permite crear cuestionarios en línea en los que los estudiantes pueden participar para desarrollar actividades académicas, tal como se puede apreciar en la figura 3.

En lo que tiene que ver con la estructura del aula virtual, se obtuvieron los siguientes resultados que se observan en la figura 4.

Figura 3  
**Dispositivos que se utilizan para acceder a las clases virtuales  
 y herramientas que utilizan en el momento de evaluar**



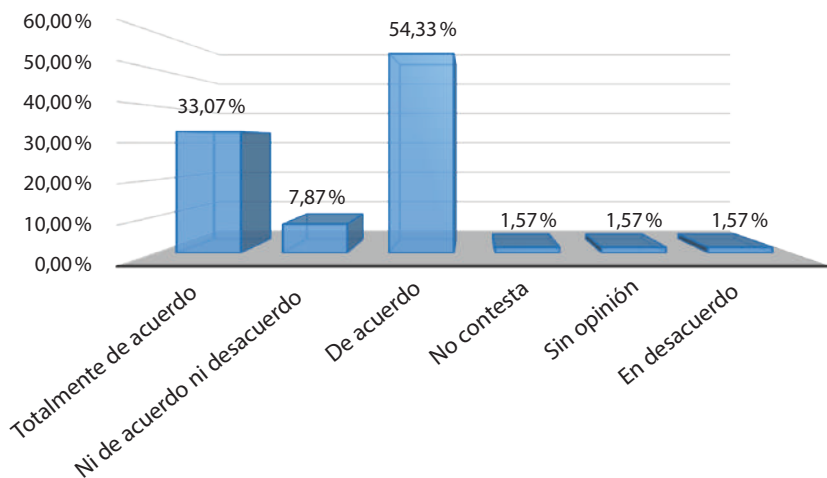
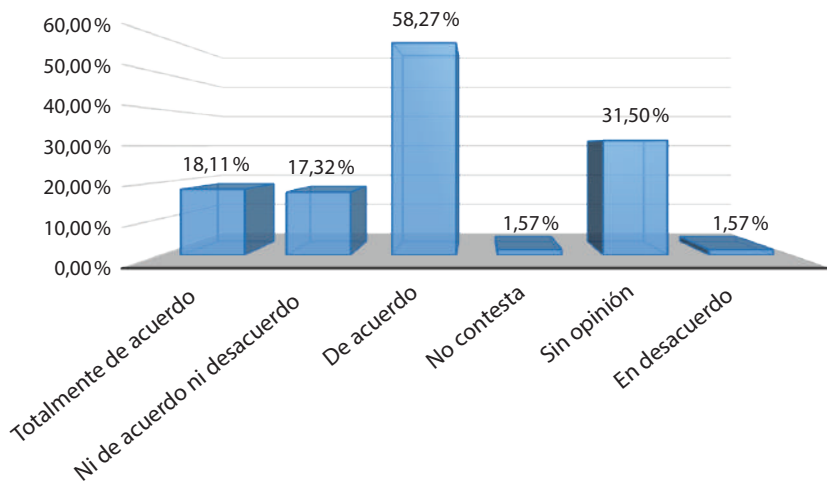
Elaboración propia.

Con la información obtenida se llegó a determinar que existe un 58,27% que está de acuerdo con dicha estructura, mientras que el 18,11% está totalmente de acuerdo, y apenas el 1,57% no está de acuerdo, esto significa que los docentes pueden mejorar sus niveles de competencia con referencia a la presentación del aula virtual, dando así mejores facilidades de acceso a los estudiantes a los documentos ubicados en el aula virtual.

Por otro lado, al analizar las presentaciones realizadas por los docentes, es decir, el material, el 54,33% está de acuerdo; significa que la mayor parte de docentes en el corto plazo tuvieron la capacidad de elaborar documentos resumidos, los que permitió una mejor comprensión por parte de los estudiantes, utilizando herramientas como Genially, tomando en cuenta que el dominio de estas tecnológicas no fue una de las fortalezas por parte del profesorado.

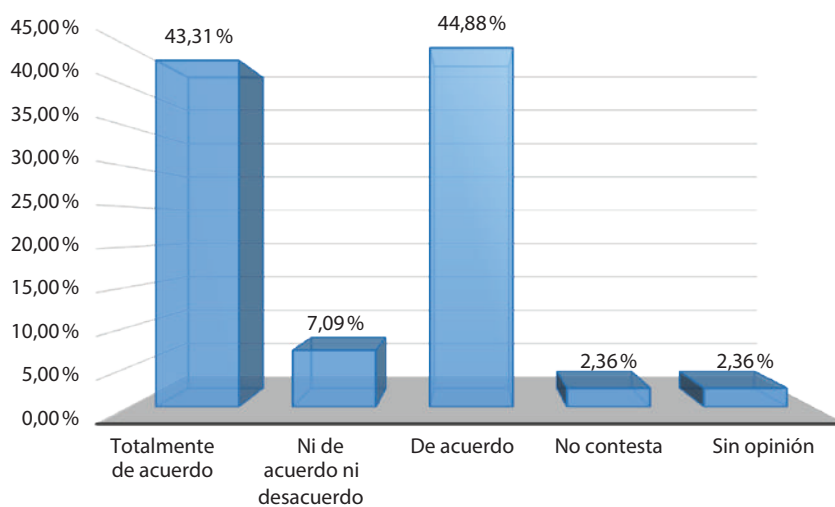
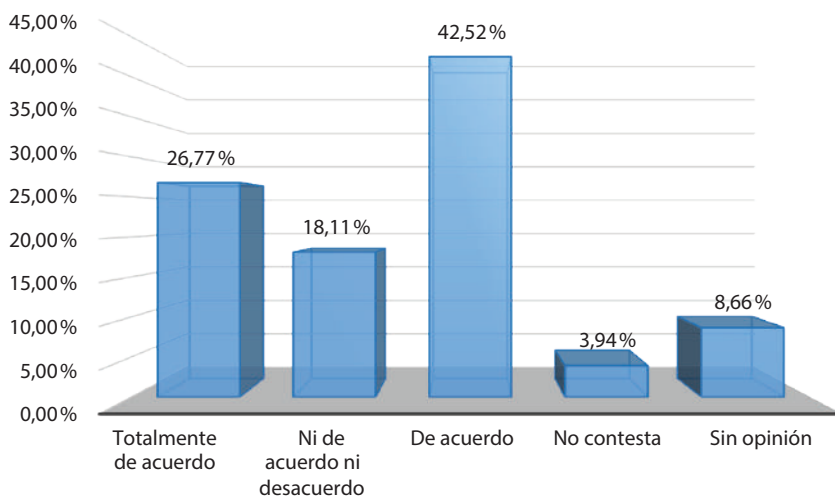


Figura 4  
Estructura de la clase en el aula virtual y las presentaciones



Elaboración propia.

Figura 5  
Sistema de videoconferencia y materiales de apoyo



Elaboración propia.

Del mismo modo, al referirnos al sistema de video-conferencia y materiales de apoyo a través de la herramienta Teams, se llegó a obtener la información que se observa en la figura 5.

Analizando los resultados, se obtiene que el 42,52 %, de las personas encuestadas están de acuerdo con el sistema de video-conferencia, esto quiere decir que la herramienta Teams es buena para elaborar las clases en forma en línea, sin dejar de lado que la utilización de otras como Zoom y Meet, son adecuadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

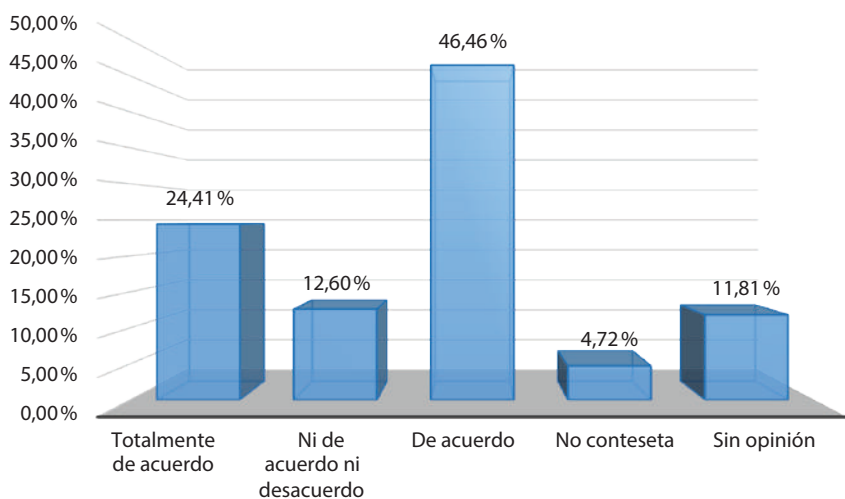
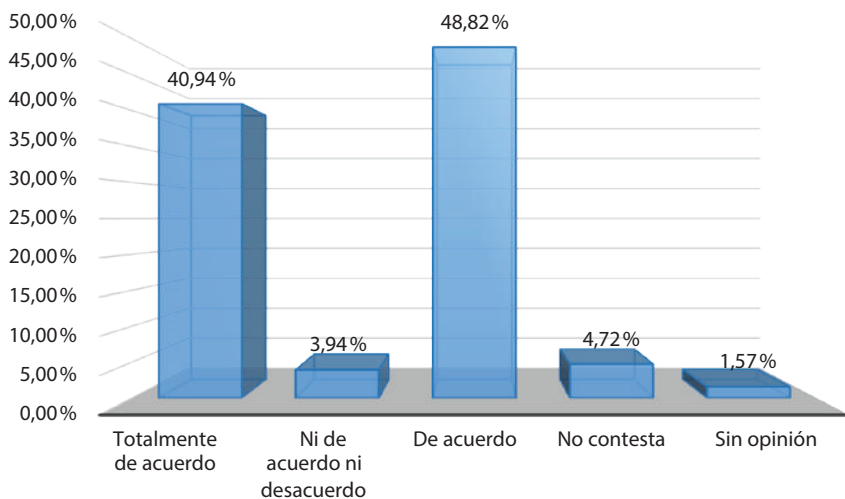
Sobre el material de apoyo realizado por todos los docentes, el 44,88 % de los estudiantes encuestados está de acuerdo, es decir, que el nivel de competencia en los documentos realizados fueron los más adecuados, tomando en cuenta la utilización de recursos como: YouTube, Teams, OneDrive, Video Scribe, entre otros.

En lo que tiene que ver con las tareas y las evaluaciones, se determina que el 48,82 % de las tareas enviadas por los docentes estuvieron de acuerdo, eso significa que desempeño y cumplimiento de estas por parte del estudiante fueron acertados, tal como se puede observar en la figura 6.

Del mismo modo, las evaluaciones representan el 46,46 %, esto quiere decir que el tutor utilizó herramientas como pizarras digitales, las que permiten ir creando el conocimiento entre todos los participantes. También se utilizaron cuestionarios en línea, foros, chats, etc. Este análisis permite identificar los niveles de competencia que llegaron a obtener los docentes de la FCA. En el corto plazo se consideraron como competentes en un nivel intermedio, es decir, relacionados con las redes sociales y con las aulas virtuales.

Por lo tanto, contrastando lo dicho por Casal Otero, Fernández Morante y Cebreiro López (2018, 9), según los cuales “los docentes de 34 a 40 años indicaron tener un nivel de competencia mayor para poder seleccionar las TIC más adecuadas en función de los objetivos y modelos de enseñanza aplicados”, los docentes que tienen mayor experiencia son aquellos que han desarrollado otro tipo de destrezas como: mejor manejo de las presentaciones en clase y presentación a los estudiantes de casos basados en las experiencias vividas en el ámbito profesional.

Figura 6  
Tareas y evaluaciones



Elaboración propia.

## Conclusiones

La nueva forma de generar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de los EVA ha originado que los docentes se preparen para impartir conocimiento en la búsqueda de la calidad de educación, en procura de satisfacer las necesidades de los estudiantes y en el marco de una educación integral. Siendo así, en el marco del propósito principal de la investigación, que consiste en el análisis sobre el empleo de competencias digitales mediante el empleo de plataformas educativas que coadyuvan y propenden a mejorar las capacidades académicas tanto en docentes como en estudiantes, la UCE a través de la DDA viene realizando una serie de cursos para todos los docentes, al mismo tiempo que sirve para dotar de nuevas herramientas, sirve para impartir el conocimiento a través del uso de los EVA, lo que lleva a la reflexión sobre el impacto social que origina a nivel institucional y sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como resultado, se alcanza las conclusiones basadas en la opinión de los estudiantes, que explican que la educación virtual es aquella que no posee distancias y a la que se accede por medio del uso de las TIC, de un computador y del acceso al internet.

La calidad de la educación por medio de esta nueva forma de generar conocimiento viene dada por los términos de equidad, eficiencia e innovación tecnológica, que permite la transformación permanente a través de la evaluación y el uso adecuado de herramientas y logra mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, las conclusiones a las que llega la investigación determinan que:

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, el constructivismo es una de las teorías en la cual el docente deja de ser el centro principal del proceso, para convertirse en el guía o en un tutor, capaz de generar en su aula un ambiente de aprendizaje, poniendo en práctica las habilidades y destrezas que todo individuo puede llegar a desarrollar con el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, llegando así a satisfacer las necesidades que tienen los educandos y superando de esta manera las expectativas en relación con las ofertas académicas hechas por la universidad.

El uso de las TIC nos indica que la UCE se encuentra en proceso de cambio de la forma tradicional de educación a la utilización de los EVA, que

permiten generar nuevos conocimientos en los docentes, proponiendo este nuevo modelo en el que el estudiante se autoeduque en función de generar nuevo conocimiento a través del constructivismo que en el futuro generará grandes potenciales para la sociedad.

La falta de un modelo de planeación estratégica ha impedido un mejor desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del aula virtual, lo que ha dado como resultado que tanto docentes como estudiantes manejen su portafolio académico, que sirve como un complemento en el proceso de educación en línea.

Tanto la UCE como la FCA, se han visto en la necesidad de trabajar en estos nuevos escenarios de educación en línea, que permiten generar un nuevo modelo pedagógico a través del uso de las herramientas tecnológicas.

El uso de recursos tecnológicos permite al estudiante motivarse por la lectura, ofreciéndole así nuevas formas de presentación del material didáctico con formatos animados, insertar videos y usar material audiovisual, cuyo objetivo principal es apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y desarrollar nuevas competencias para el estudiante.

## Referencias

- Area, Manuel, y Jordi Adell. 2009. *E-Learning: enseñar y aprender en espacios virtuales. La tecnología educativa en el siglo XX*. Archidona: Aljibe.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2020. “La educación superior en tiempos de COVID-19: Aportes de la segunda reunión del diálogo virtual con rectores de universidades líderes de América Latina”. Accedido: enero de 2021. <https://bit.ly/3uA6qZG>.
- Casal Otero, Lorena, Carmen Fernández Morante y Beatriz Cebreiro López. 2018. “La competencia en TIC del profesorado no universitario”. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa* 5: 22-39. <https://doi.org/10.6018/riite/2018/334851>.
- Castro, Alejandro. 2018. “La educación superior de Ecuador”. Accedido enero de 2021: <https://bit.ly/3vU3KXo>.
- Cedeño, Eva, y José Murillo. 2019. “Entornos virtuales de aprendizaje y su rol innovador en el proceso de enseñanza”. *Rehuso: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales* 4 (1): 119-127. <https://bit.ly/3tvZ5s>.
- Cooperación Económica para América Latina (CEPAL). 2020. “La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19”. Accedido enero de 2021. <https://bit.ly/3o1inVK>.

- EC Consejo de Educación Superior (CES). 2019. *Reglamento de Régimen Académico*. RPC-SO-08-No.111-2019 Accedido febrero de 2021. <https://bit.ly/3nYkIX0>.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2014. “Metodologías de una guía para el diseño”. Accedido enero de 2021. <https://bit.ly/3er8ldv>.
- Fundación Universitaria Iberoamericana. 2006. *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional*. Madrid: Siglo XXI.
- García Muñoz, Aparicio, Cecilia Camacho Gómez y María del Carmen Ancona Alcocer. 2012. “El uso de las tecnologías digitales como un proceso educativo en la sociedad del conocimiento”. *Etic@net* 1 (12): 83-95. <https://bit.ly/33ohvBk>.
- Gómez, Martha Esthela, Leticia Contreras Orozco y Delia Gutiérrez Linares. 2016. “El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en estudiantes de ciencias sociales: un estudio comparativo de dos universidades públicas”. *Innovación Educativa* 16 (71): 61-80. <https://bit.ly/3xWtB2q>.
- Pérez, Julián, y María Merino. 2017. “Definición de aula virtual - qué es, significado y concepto”. Accedido enero de 2021: <https://definicion.de/aula-virtual/>.
- Sempértégui Ontaneda, Fernando. 2020. Entrevistado por Diego Oquendo. *Radio Visión*. “Entrevista a rector de la Universidad Central del Ecuador”. En YouTube. Accedido febrero de 2021 <https://www.youtube.com/watch?v=4BsLsKfPScs>.
- Suasnabas, Lenín. 2020. “Calidad de la educación en Ecuador. ¿Mito o realidad? *Dominio de las Ciencias* 6 (2): 133-157. <https://bit.ly/3vQg1fh>.
- UNESCO. 2008. *Declaración mundial sobre educación para todos. Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje*. Accedido febrero de 2021. <https://bit.ly/2YrBeRI>.
- . 2013. *Enfoques estratégicos sobre la TIC en educación en América Latina y el Caribe*. Santiago: OREALC / UNESCO. <https://bit.ly/33uDBBE>.
- Universidad Central de Ecuador (UCE) y Dirección de Desarrollo Académico. 2020. “El ciclo del aprendizaje en ambientes virtuales”. Accedido febrero de 2020. <https://bit.ly/2SxukqF>.
- Velandia, Lucy, Luis Gómez, Javier Piragauta y Celio Aros, 2018. *Las TIC en la educación. El papel de las TIC en la transformación de la sociedad*. Bogotá: Los Libertadores. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11wjdp.4>.

## **Análisis de caso del modelo de gestión asociativo de la empresa agroindustrial “Don Jorge”**

*Case Analysis of the Associative Management Model  
of the Agroindustrial Company “Don Jorge”*

*Análise de caso do modelo de gestão associativo  
da empresa agroindustrial “Dom Jorge”*

**Miguel Ángel Enríquez-Estrella**

Universidad Estatal Amazónica. Puyo, Ecuador  
menriquez@uea.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-8937-9664>

**Alisson Carolina Reyes Jiménez**

Universidad Estatal Amazónica. Puyo, Ecuador  
agi2015045@uea.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-6113-3830>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.7>

Recibido: 15 de enero de 2021 • Revisado: 1 de marzo de 2021

Aceptado: 15 de abril de 2020 • Publicado: 1 de enero de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons





## Resumen

La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente en el mundo de los negocios y está imbricada en el mercado, entorno y sociedad, donde se han desarrollado distintas teorías para su aplicación. Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de asociatividad para la empresa agroindustrial “Don Jorge” que elabora y comercializa té verde en la provincia de Pastaza. La problemática que origina esta investigación es el desconocimiento organizativo y la falta de una estructura que permita el desarrollo socioeconómico del sector con base en el emprendimiento. El método se basa en una investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva operacionizando dos variables: asociatividad y mercado. Como resultado se generó un modelo de gestión basado en cuatro ejes fundamentales: estrategia, ejecución, estructura y cultura. El modelo consta de cinco fases: promoción, confianza, plan estratégico y autogestión; con esta estructura la empresa crece e incrementa la confianza, y le permitirá fomentar el desarrollo sustentable de la provincia.

**Palabras clave:** Organización, estructura, modelo, tecnología, proceso.

**JEL:** D23 Comportamiento organizativo, costos y derechos de propiedad.

## Abstract

The dynamics of business management has evolved successfully in the world of business and it is embedded in the market, the environment, and society, where different theories have been developed for the application thereof. This research aims to propose a model of associativity for Agroindustrial company “Don Jorge,” which produces and sells green tea in the province of Pastaza. The issue leading to this research is the organizational disregard and the lack of a structure that allows the socio-economic growth of the sector based on entrepreneurship. The method relies on bibliographic, field, exploratory, and descriptive research focused on two variables: associativity and market. This led to the creation of a management model based on four fundamental pillars: strategy, execution, structure, and culture. The model consists of five phases: promotion, reliability, strategic planning, and self-management. This structure will help the company grow and increase its reliability, thereby allowing it to promote the sustainable development of the province.

**Keywords:** Organization, structure, model, technology, process

**JEL:** D23 Organizational behavior, costs and property rights.

## Resumo

A dinâmica da gestão empresarial tem evolucionado satisfatoriamente no mundo dos negócios e está imbricada no mercado, entorno e sociedade, onde tem-se desenvolvido distintas teorias para sua aplicação. Esta investigação tem o objetivo de propor um modelo de agregação para a empresa Agroindustrial “Dom Jorge” que elabora e comercializa chá verde na província de Pastaza. A problemática que origina esta pesquisa é o desconhecimento organizacional e a falta de uma estrutura que permita o desenvolvimento

socioeconômico do setor com base no empreendimento. O método fundamenta-se numa investigação bibliográfica, de campo, analítica e descritiva que opera duas variantes: associatividade e mercado. Como resultado gerou-se um modelo de gestão apoiado em quatro eixos fundamentais: estratégia, execução, estrutura e cultura. O modelo tem cinco fases que são a promoção, confiança, plano estratégico e autogestão, com esta estrutura a empresa cresce e incrementa a confiança o que lhe permitirá fomentar o desenvolvimento sustentável da província.

**Palavras-chave:** Organización, estrutura, modelo, tecnología, processo

**JEL:** D23 Comportamento organizacional, custos e direitos de propiedad.

## Introducción

Los sistemas de gestión empresarial se implementan tomando como referencia los sistemas de gestión recomendados por normas internacionales y el estudio analítico del conocimiento acumulado que hace parte de la investigación documental y que tiene como objetivo inventariar y sistematizar la producción en un área del conocimiento, ejercicio que no debe quedarse tan solo en el inventario, sino que debe trascender más allá porque permite hacer una reflexión profunda sobre las tendencias y vacíos en un área específica (Vargas y Calvo 1987).

La mayoría de los países contempla en el comercio internacional el factor que les puede proveer de mayores niveles de crecimiento económico, toda vez que históricamente ha sido superior la tasa a la cual ha crecido el intercambio de bienes y servicios entre las naciones en comparación con el crecimiento de las economías, consideradas individualmente. El comercio mundial, como proporción del PIB mundial, ha evolucionado desde el 1% que representaba en 1820, al 6% en 1900, luego al 12% en 1950, hasta el 26% para 2000 (BIRF 2009). El enfoque que más se impone es el que considera que la inserción de las economías de América Latina en el comercio internacional es un componente clave en sus respectivas agendas de desarrollo, puesto que propende por brindarles un crecimiento de calidad, sostenible e incluyente (CAF 2005).

Diversas áreas se han preocupado por generar y difundir conocimientos para ser utilizados por una variedad de organizaciones, entre ellas las empresas familiares. Desde hace poco más de dos décadas. La gestión de empresas

familiares es una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias. Según Elizondo (2015), el desarrollo económico del Ecuador se basa en el fortalecimiento de su economía rural a través de la transformación continua, que organiza las fases de distribución, producción, movimiento y consumo de bienes y servicios. Por su parte, Porter (1997) identifica las ventajas competitivas, es decir, aprovechar oportunidades que serán el resultado de la capacidad de la asociación, que les permita ser diferentes de la competencia, la cadena de valor es el análisis de todas las actividades que generen valor agregado y los márgenes que estas produzcan, además de la mejora en la calidad de los productos y en el conocimiento técnico, productivo y comercial, logrando el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales, con una oferta exportable viable.

Las pequeñas y medianas empresas del sector industrial desempeñan un papel muy importante en la economía, principalmente por su contribución en la generación de empleo y por su aporte al proceso de renovación del tejido productivo. La evolución histórica de la gestión empresarial tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en Occidente y Oriente, llegando al desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha pasado (Fernández 2005), esta ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar. Por tal motivo, la gestión y las personas en el mundo administrativo-empresarial generan grandes competencias.

La empresa agroindustrial “Don Jorge” se dedica a comercializar agua envasada e infusiones de forma rentable; está consciente del rápido crecimiento en cuanto a competitividad en la zona, así como las ventas de sus productos. Es por eso que necesita una estructura empresarial para la mejora continua de sus procesos y ventas. Con el fin de mejorar los servicios hacia los clientes. La transformación de la materia prima juega un papel interesante en la economía del Ecuador en el sector agrario, sin embargo, la expansión de una empresa o un emprendimiento se hace complicada ya sea por las ofertas o demandas (Enríquez y Pérez 2020). La provincia de Pastaza cuenta

con el 78 % de la población que consume infusión de hierbas aromáticas, con mayor preferencia el sexo masculino con un 53 %; el té es consumido por los atributos y beneficios que posee.

Por la misma razón que representa una estructura oligopolio que excluye a los pequeños emprendedores que están iniciando, según Torres (2016), el modelo asociativo es importante no solo por el impacto económico, sino también por el impacto social ya que constituye la oportunidad de conocer, investigar, observar y percibir oportunidades las cuales van más allá de los límites de la corporación, tomando en cuenta que actualmente es muy escaso este análisis en un país en desarrollo.

La falta de un modelo de gestión asociativo en la empresa “Don Jorge” genera una desventaja de la organización frente a otras que sí la poseen. El proceso de compra y venta hoy en día es un factor importante y determinante para las decisiones de cualquier persona o sociedad, basándose en la calidad del producto y servicio. En la actualidad existe mucha competencia. En el mercado nacional el cliente es un factor importante, ya que es quien impone las condiciones como calidad e innovación inclinándose por lo saludable. La empresa “Don Jorge” comercializa agua embotellada e infusiones que elaboran en sus instalaciones y distribuye en la provincia de Pastaza. Con el objetivo de encontrar oportunidades, en un tiempo corto y que generen mejoras para posicionarse adecuadamente en el mercado local. Se desarrollan habilidades de competitividad en el personal asegurando así la calidad del producto. La Fundación Observatorio PyME (2015) considera que es posible mejorar la productividad mediante un modelo de gestión asociativo que mejore la eficiencia de la empresa y genere un incremento en su economía. Gil Estallo (2007) describe que la empresa es una realidad de nuestra concepción teórica, de nuestro entorno. Se toma en cuenta varios conceptos de empresa: Caldas, Carrión y Heras (2009) la definen como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico; Campiña Domínguez y Fernández Hernández (2010) la definen como el conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio, y Alegre, Berné Manero y Galve (2008), la definen como la realización de una actividad productiva o

transformadora; a partir de unos recursos o factores (*inputs*) obtienen unos productos (*outputs*, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad.

La propuesta de la investigación es definir nuevas estructuras productivas y comerciales que eleven el rendimiento productivo y empresarial y buscar ejes estratégicos que mejoren la eficiencia de la empresa.

## Marco teórico

### Las ciencias administrativas o de la gestión en la mirada epistemológica

Cabe destacar que las ciencias administrativas o de la gestión tienen diversos aspectos u obstáculos epistemológicos en la construcción de un nuevo conocimiento, como lo enuncia Contreras Soto (2010) en la tabla 1.

Tabla 1  
Obstáculos epistemológicos

Aspectos u obstáculos epistemológicos en la construcción de un nuevo conocimiento	
La ausencia y carencia de reflexión teórica en el campo.	La falta de fundamentos sólidos en la formación disciplinaria.
La aplicación de técnicas de investigación bajo criterios de usos y costumbres de la <i>ciencia</i> , sin cuestionarse sobre la pertinencia en los objetos de estudios.	La falta de dispositivos orientados a la formación científica en los planes de estudio.
Las escalonadas jerarquías de la verdad-autoridad de la estructura de poder académico, distribuidos piramidalmente por grados académicos.	Las formulaciones y las acciones del ejercicio de la administración que están atrapadas en la razón instrumental en la formulación de la eficiencia.
El consumo acrítico de residuos teóricos, principalmente del <i>management</i> .	Los problemas complejos de sus objetos de estudio y de las condiciones sociales económicas en la periferia.

Fuente: Contreras Soto (2010).

## **Modelo científico funcional**

Las escuelas clásicas de la administración del siglo XX, y sus principales representantes, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y William Gilbreth, por mencionar algunos, establecieron modelos de administración para las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo XX.

La administración de *las empresas científicas* se centra en la observación de los acontecimientos en la producción, investigación y análisis de las operaciones empresariales, enfocándose en técnicas específicas como son el estudio de tiempo y movimiento, planeación y control en la producción, distribución de equipos en las plantas, reconocimiento salarial, administración del recurso humano, según se detalla en la figura 1.

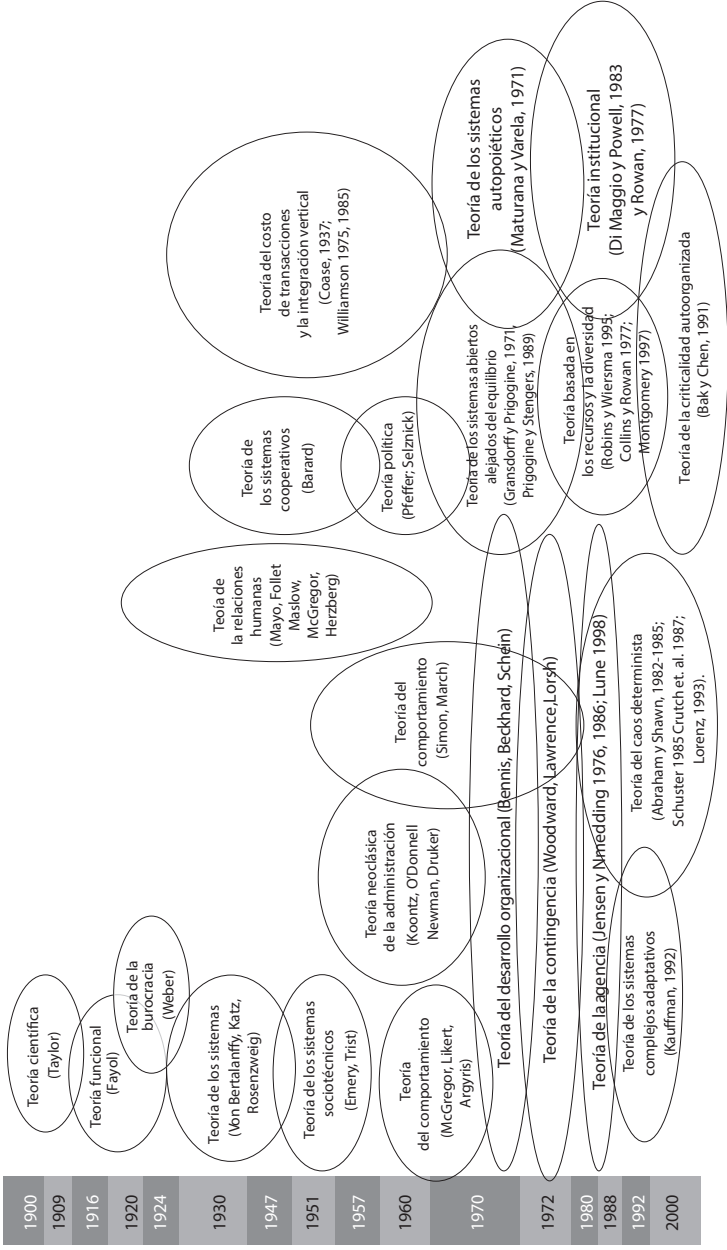
## **La administración centrada en la organización y la gestión**

El alumbramiento del tercer milenio planteó al administrador y a la administración la tarea fundamental de comprender la naturaleza de los cambios organizacionales (Torres 2001); señala además dos aspectos que contribuyen a una mejor apreciación de dichas transformaciones. Los hechos que limitan la posibilidad de renovación de las rutinas organizacionales son dos: la incertidumbre sobre la eficiencia y efectividad de las nuevas formas de organizar los procesos de innovación tecnológica y los altos costos que debe asumir la empresa para cambiar las formas organizativas. La transformación de las rutinas organizacionales, implica asumir la incertidumbre como un factor que orienta las discusiones y las decisiones de introducir innovaciones en la empresa.

## **Los modelos y cambios mediáticos**

El concepto de modelo de negocio, que es tan antiguo como la formulación de la teoría de la gestión, resurge en los últimos quince años ante el cambio que supone la transformación de la sociedad de la información y la irrupción del internet. Como en la formulación de la teoría y la práctica de la gestión, es Peter Drucker quien en 1954 habla por primera vez de los modelos de negocio

Figura 1  
Evolución de la teoría de la organización



Fuente: Rivas Tovar (2007, 29).

y gestión. Hay en esa obra tres aspectos centrales: el reconocimiento de la gestión como disciplina conceptual, la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una visión integral y la formulación de un objetivo corporativo.

## **Aprendizaje organizacional**

En vista de que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes, "se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional" (Argyris 1977, 4). En este orden de ideas, McGill, Slocum y Lei (1992) definen el aprendizaje organizacional como la habilidad de una organización de ganar visión y comprensión a partir de experiencias a través de la experimentación, observación y análisis.

Senge (1993) señala que el aprendizaje adaptativo es aquel que se produce dentro de un marco de referencia establecido, sin cuestionarse el porqué del marco ni su idoneidad. Este tipo de aprendizaje es la base para las mejoras de tipo operativo, pero difícilmente busca nuevas formas de definir las claves del negocio.

## **Desarrollo del modelo de gestión**

En coherencia con lo anteriormente señalado, los mejores modelos de organización y gestión mediática son aquellos que aciertan en su adecuado posicionamiento estratégico para cada uno de los eslabones de la cadena de valor. No se trata de entender la convergencia como un proceso de integración y concentración de recursos para optimizar costes aprovechando sinergias sino más bien como una oportunidad para reestructurar y rediseñar las cadenas de valor.

El modelo de organización en red (*keiretsu* en japonés) nace en Japón en la década de los ochenta, alrededor de la industria del automóvil y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la subcontratación. La jerarquía integrada es sustituida por redes flexibles de organizaciones unidas por acuerdos de colaboración. Acuerdos que pueden ser más o menos estables en función de las características sectoriales. En la industria del cine u otros



sectores creativos, por ejemplo, esos acuerdos pueden ser de colaboración y competencia al mismo tiempo a través de conglomerados sectoriales. La organización reticular es más flexible, descentralizada, ligera, cooperativa y adaptable a los cambios, la creatividad y la innovación. Algunos autores sostienen que todas las organizaciones deben evolucionar en esa dirección para adaptarse mejor a la sociedad del conocimiento. Sin embargo, hay quien matiza también que “existen evidencias de que la organización cooperativa y flexible de la producción no está necesariamente relacionada con resultados superiores” (Villar-López y Camisón-Zornoza 2009).

Para implementar un modelo asociativo existen diferentes condiciones con las cuales se debe contar: confianza, precisión de objetivos y metas, compromiso, definición de roles, liderazgo y contrato integral.

## Fases del proceso de formación de una asociación

Távora y Monja (2017) mencionan las diferentes etapas para las fases de proceso de formación que se deben tomar en cuenta:

- Identificación del promotor: identificar cuál es tarea para promover y qué interés tiene como asociación y demostrar el proyecto que es realista.
- Identificación de los miembros: se debería comenzar reuniendo a personas interesadas en el modelo asociativo con el fin de equiparar a productores adecuados para la asociación.
- Realización de un estudio de interés: una vez ya formada la asociación con el personal escogido se debe realizar un estudio de interés en cada uno de ellos.
- Designación de representantes: la organización escogerá una persona que se encargará de representarlos en las reuniones pertinentes.
- Organización de reuniones entre los miembros: después del primer encuentro se debe realizar reuniones para proponer mejoras en el modelo asociativo y las medidas que se están tomando deben ser más concretas con el fin de tener un objetivo claro y conciso.
- Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades: una vez realizada la propuesta es necesario establecer un plan

de actividades en el cual debe constar las necesidades y prioridades de las empresas, así como también su respectivo estudio de viabilidad.

- Constitución oficial del modelo asociativo: la formación del modelo asociativo se dará después de un lapso, la formación legal está basada en las reuniones, estudios de viabilidad y el plan de actividades.
- Plan de seguimiento: se basa en constatar el correcto funcionamiento de la empresa; se lo realizará por medio de continuas reuniones, sean individuales o colectivas, en las cuales se analizarán las estrategias a emplear.

## Materiales y métodos

El artículo adopta la investigación teórica, documental, fundamentada en la literatura relacionada con la administración; descriptiva, ya que se basa en el estudio de las situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellas que se basan en situaciones experimentales.

Se fundamenta en el análisis de las variables de asociatividad y desarrollo empresarial que se dimensionan en la tabla 2, utilizando la estructura del FODA con matrices de ataque y defensa que a su vez generan los objetivos estratégicos.

- *Matriz de ataque*: se genera a partir de la relación de los factores externos de la empresa (fortalezas / oportunidades), utilizando una tabla de doble entrada y relacionándoles cada uno con una ponderación definida de la siguiente manera: (5 = alta, 3 = media, 1 = baja).

Una vez terminada la relación, se tomaron los valores de las interacciones para formar la matriz de objetivos estratégicos.

- *Matriz de defensa*: se genera a partir de la relación de los factores internos de la empresa (debilidades / amenazas), utilizando una tabla de doble entrada y relacionándoles cada uno con una ponderación definida de la siguiente manera: (5 = alta, 3 = media, 1 = baja).

Una vez terminada la relación, se tomaron los valores de las interacciones para formar la matriz de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la empresa se generan de las tablas de ataque y defensa, tomando en cuenta las dos ponderaciones más altas de cada una.

Tabla 2  
Operacionalización de variables

Variables	Dimensión conceptual	Subvariables	Indicadores
Asociatividad	La asociatividad es una estrategia de cooperación entre las pequeñas empresas las cuales quieren un proceso de expansión en conjunto en busca de un objetivo común.	Capacidades. Recursos. Servicios.	Nivel de confianza. Servicios básicos. Bienes y capital para utilizar. Número de miembros de la asociación.
Desarrollo empresarial	Es la ejecución de las funciones administrativas logrando ser eficiente en el desarrollo empresarial. Es un proceso en el cual intervienen diferentes variables tales como sociales, psicológicas y económicas, que buscan tener una vida empresarial exitosa.	Panificación. Organización. Control.	Gestión administrativa. Infraestructura.

Elaboración propia.

La identificación de las variables nos permite dimensionar la estructura del modelo de gestión, generando una estructura que nos permita conseguir el objetivo de la empresa.

## Resultados

Se realizó un levantamiento del análisis de la situación actual mediante una herramienta FODA de la empresa “Don Jorge”, seguida de una matriz de ataque y defensa según se detalla en la tabla 4 y 5.

Tabla 3  
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Terreno propio para la obtención de materia prima. F2. Disponibilidad de la materia prima. F3. Compromiso familiar. F4. Disponibilidad de mano de obra.	O1: Clima favorable para el cultivo. O2: Tendencia de consumo de productos naturales. O3: Mercado de infusiones naturales amazónicas. O4: Promoción del producto en ferias.
Debilidades	Amenazas
D1: Sistema de riego inexistente. D2: Manejo técnico. D3: Transporte adecuado de materias primas a la planta de proceso. D3: Organización del trabajo.	A1: Precios de mercado. A2: Crisis económica mundial. A3: Presencia de plagas. A4: Clima.

Elaboración propia.

Tabla 4  
Matriz de ataque

Fortalezas Debilidades	Terreno propio para la obtención de materia prima	Utilización de producto natural	Alto nivel de compromiso en la empresa familiar	Disponibilidad de mano de obra	Total
Clima favorable para el cultivo	3	3	1	1	8
Tendencia de consumo a productos naturales	5	5	1	1	12
Apertura en el mercado	1	3	4	1	9
Existencia de ferias agroindustriales	1	5	3	1	9
Total	10	16	9	4	

Elaboración propia.

Tabla 5  
Matriz de defensa

Amenazas Debilidades	Precios de mercado	Crisis económica mundial	Presencia de plagas	Presencia de lluvia constante	Total
Sistema de riego inexistente	1	4	1	3	9
Falta de manejo técnico	3	3	5	3	13
Transporte deficiente	1	1	1	3	6
Falta de trabajo organizado	1	3	1	1	6
Total	6	11	8	10	

Elaboración propia.

## Propuesta del modelo de gestión asociativo

La propuesta del proyecto se basa en establecer un modelo de gestión asociativo en la empresa agroindustrial “Don Jorge” que parte generando la marca y eslogan según se detalla en la tabla 6.

### Marca y eslogan

Tanto la marca como el eslogan se generan por el creador de empresa de té verde, basado en un círculo familiar de acuerdo con lo establecido en la tabla 6.

Tabla 6  
**Marca y eslogan**

Marca	Eslogan
<p>La marca proviene de una historia familiar, en honor al nombre del fundador de la empresa, señor Jorge Aníbal Jiménez.</p> 	<p>Se basa en el consumo de materias primas que brindan alternativas naturales a los consumidores, ofertando un sabor exótico que invita a los consumidores a elegir y a vivir de forma más saludable.</p> 

Elaboración propia.

## Objetivos estratégicos

La tabla 7 resulta de las matrices de ataque y defensa, en relación con su ponderación se definen los parámetros que serán parte del objetivo.

Tabla 7  
**Matriz de objetivos estratégicos**

<b>Externos</b>	Fomentar el consumo de productos naturales. Identificar los posibles mercados de consumo.
<b>Internos</b>	Capacitar al personal sobre el manejo de los cultivos. Implementar un sistema de riego que permita optimizar los recursos hídricos.

Elaboración propia.

## Prácticas principales del modelo de gestión de la empresa “Don Jorge”

Se toma en cuenta el concepto de Osterwalder, Pigneur y Tuccini (2005), que define que un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. La estructura del modelo de gestión de la empresa se enfoca en 4 aspectos fundamentales: estrategia, ejecución, estructura y cultura, que nos permiten ejecutar las estrategias definidas.

Figura 2  
Modelo de gestión

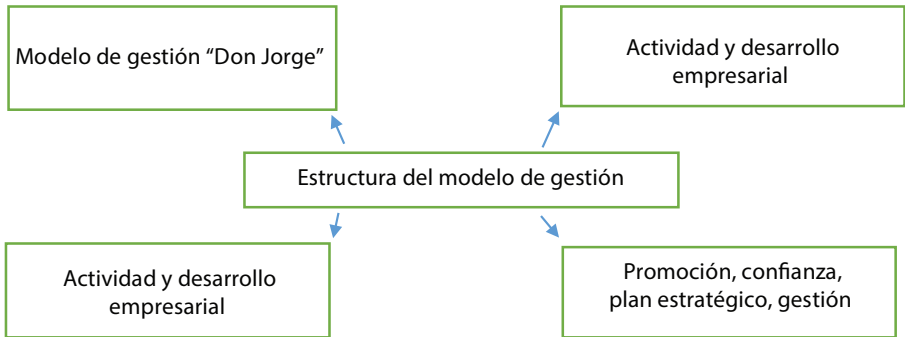


Elaboración propia.

## Estructura del modelo de gestión de “Don Jorge”

La empresa “Don Jorge” contará con un modelo de gestión empresarial que ayudará a la toma de decisiones. El modelo de gestión se basa en dos pilares fundamentales como es la asociatividad y el desarrollo empresarial con parámetros que mejoran su eficiencia, tales como: promoción, confianza, plan estratégico y la autogestión, según se define en la figura 3.

Figura 3  
Estructura del modelo de gestión



Elaboración propia.

## Elementos que constituyen el modelo

- *Asociatividad*: es considerado como un trabajo colectivo social. La unión de diferentes organizaciones con un propósito que no pueden cumplir individualmente con desarrollo de principios y valores como confianza y compromiso.
- *Desarrollo empresarial*: es la ejecución de las funciones administrativas logrando ser eficiente en el desarrollo empresarial. En este proceso intervienen diferentes variables tales como sociales, psicológicas y económicas, que buscan tener una vida empresarial exitosa (Varela y Bedoya 2006).



Tabla 8  
Estructura de un modelo asociativo

Fases	Concepto	Pasos
<b>Promoción</b>	Son los beneficios que tiene la organización entre los socios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de ideas.</li> <li>2. Identificación de los diferentes socios.</li> <li>3. Evaluar los principales factores que están ligados a la asociatividad.</li> <li>4. Selección de personal para el trabajo.</li> </ol>
<b>Confianza</b>	Es un factor importante para la realización de actividades dentro de la organización por parte de los socios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones entre los socios.</li> <li>2. Evaluación de un diagnóstico de la empresa.</li> <li>3. Instauración de un contrato con términos de negociación dentro de la asociación.</li> </ol>
<b>Plan estratégico</b>	Se enmarca en un proceso de cooperación asociativa esto depende de los objetivos la constitución jurídica de corporación interna.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar en cuenta los ajustes empresariales.</li> <li>2. Desarrollar las bases el diseño del proyecto.</li> <li>3. Realizar o iniciar las actividades.</li> </ol>
<b>Autogestión</b>	Realizar y consolidar las mismas bases de autorrealización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar un representante.</li> <li>2. Iniciar las bases del proyecto.</li> <li>3. Seguimiento de las actividades.</li> </ol>

Elaboración propia.

La estructura del modelo asociativo consta de cinco fases importantes, según se muestra en la tabla 8.

Enríquez y Montenegro (2020) plantean en su modelo de gestión asociativo a nivel rural de un centro de acopio de fréjol en la comuna Las Rocas de la provincia de Chimborazo, la importancia de la asociatividad y el mercado ya que con base en estas se logra la planeación y definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Reinel (2005) sugiere que se organicen en modelos asociativos para participar en el mercado inter-

nacional, justo en el momento en que la crisis económica mundial continúa siendo un tema que suscita preocupación, las relaciones comerciales con los principales socios comerciales. Si bien se promueve la asociatividad entre empresas, también es pertinente que, para propiciar este tipo de encadenamientos, previamente se hayan armonizado las relaciones entre las instituciones reguladoras y de promoción, públicas y privadas. De esta manera, se empezaría por aplicar en casa de estos organismos una filosofía de cooperación y ayuda, que coadyuve al éxito de los encadenamientos de exportación. La idea es la de apuntar a una cadena integral en la que participen las empresas y los entes estatales propios del contexto, puesto que el desarrollo económico requiere coordinación entre los distintos sectores, incluyendo el papel del gobierno (Stiglitz y Charlton 2007).

## Conclusiones

El levantamiento de información del modelo de gestión asociativo se lo realizó con ayuda de fuentes bibliográficas confiables las cuales nos conducen a concluir que el modelo de gestión asociativo es considerado una herramienta para el mejoramiento de una estructura empresarial estratégica, que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa “Don Jorge” y lograr tener éxito a largo plazo.

El té ha causado un impacto positivo frente a la sociedad ya que es una bebida muy consumida a nivel mundial y su principal razón de beberla es por salud.

Al aplicar el modelo asociativo en la empresa agroindustrial “Don Jorge”, ofrece una mayor organización sobre la estructura interna y la cadena productiva, ayudando a hacer más eficaz al momento de la toma de decisiones. El modelo se basa en dos pilares fundamentales como es la asociatividad y el desarrollo empresarial con estrategias claves para el crecimiento de la organización y el cumplimiento de objetivos comunes, así como también para desarrollar las actividades de la empresa establecidas.

## Referencias

- Alegre, Luis, Carmen Berné Manero y Carmen Galve Górriz. 2008. "La empresa". En *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*, editado por Luis Alegre, 9-24. Barcelona: Ariel Economía.
- Argyris, Chris. 1977. *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). 2009. *Una nueva geografía económica. Informe sobre el desarrollo mundial*. Accedido diciembre de 2020. [www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general](http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general).
- Belausteguigoitia, Imanol. 2008. *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Caldas, María, Ricardo Carrión y José Antonio Heras. 2009. *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Campaña Domínguez, Gema, y María Fernández. 2010. *La empresa y su entorno*. Madrid: Editex.
- Contreras Soto, Ricardo. 2010. "Reflexiones en torno a la construcción científica en el campo de los estudios de las organizaciones, gestión y administración en México". *Observatorio de la Economía Latinoamericana* 127: 20-56. <https://bit.ly/3vOKie8>.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). 2005. *América Latina en el comercio global. Ganando mercados*. Caracas: CAF.
- Drucker, Peter. 1954. *The Practice Management*. Nueva York: Harper & Row.
- Elizondo, Ricardo. 2015. *La economía social y solidaria en Ecuador*. Madrid: Agencia Vasca para el Desarrollo.
- Enríquez, Miguel, y Karina Montenegro. 2020. "Análisis de caso del modelo de gestión asociativo a nivel rural en acopio de fréjol, en la comuna Las Rocas cantón Alausí, provincia de Chimborazo". *Revista Economía y Negocios UTE* 11 (1): 34-46. <https://bit.ly/3n0Lmuz>.
- Enríquez, Miguel, y Manuel Pérez. 2020. "Perspectiva de consumo y *marketing mix* para una infusión de ortiga con naranja en Pastaza". *Revista ECA Sinergia*, 11 (2): 34-46.
- Fernández, Enrique de Miguel. 2005. *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fundación Observatorio PyME. "Informe 2015-2016. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017". Accedido diciembre de 2020. <https://bit.ly/3zRxc2P>.
- Gil Estallo, María de los Ángeles. 2007. *La organización de empresas: hacia un modelo de futuro*. Madrid: ESIC.
- McGill, Michael, David Lei y John Slocum, 1992. "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics* 21: 5-17.

- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur y Christopher Tucci. 2005. "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems" *AIS* 15: 751-775. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
- Porter, Michael. 1997. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Diana.
- Reinel, Pulecio Jorge. 2005. "La estrategia Uribe de negociación del TLC". *Revista Colombia Internacional* 61: 34-49.
- Rivas Tovar, Luis Arturo. 2007. "Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas". *Gaceta Ideas* 23: 35-67.
- Senge, Peter. 1993. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Stiglitz, Joseph, y Andrew Charlton. 2007. *Comercio justo para todos. Cómo el comercio puede promover el desarrollo*. Bogotá: Taurus.
- Torres, Juan, Sebastián. 2016. "Modelo de gestión asociativo para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto". Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito.
- Torres Valdivieso, Sergio. 2001. "Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina-herramienta en el país vasco". *Cuadernos de Administración* 14 (23): 7-23.
- Varela, Rodrigo, y Arturo Bedoya. 2006. "Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias". *Estudios Gerenciales* 100: 12-47. <https://bit.ly/3wSIPEH>.
- Vargas, German, y Gloria Calvo. 1987. "Seis modelos alternativos de investigación documental para el desarrollo de la práctica universitaria en educación". *Revista Educación Superior y Desarrollo* 5 (3): 7-37.

Punto de vista

## Liderazgo electrónico en las organizaciones

*Electronic Leadership in Organizations*

*Liderança eletrônica nas organizações*

**Matías Abad Merchán**

Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador  
matabad@uazuay.edu.ec

Artículo de opinión

Licencia Creative Commons



Las organizaciones contemporáneas requieren de líderes que tengan visiones diferentes, innovadoras, disruptivas; que empoderen a los equipos de trabajo para generar continuamente valor y diferenciación para enfrentar mercados cada vez más globales y competitivos. Asimismo, también necesitan administradores capaces de sistematizar toda la información que produce la organización para contar con suficientes elementos para una correcta toma de decisiones.

En una dimensión amplia, el liderazgo no es más que la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de objetivos” (Robbins y Judge 2013, 368); y esta influencia es individual e interpersonal, en donde las autoridades motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría (Pfeffer 2000). La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización; e informal, cuando se da de manera independiente a la estructura.

En este sentido, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. Recibir una delegación de autoridad no es garantía de dirigir correctamente, mas pueden aparecer miembros del interior de la organización con una alta capacidad de influencia. Desde hace algunos años, las organizaciones están digitalizando prácticamente todos sus procesos, mejorando su productividad, competitividad y relación con el cliente. Esta revolución digital, sin duda, se ha acelerado por la aparición de la pandemia por la COVID-19; y la evidencia en aquellos países que empiezan a controlar la propagación del virus revela que ya no hay regreso: varias de las actividades y tareas se pueden realizar sin la presencia física del colaborador en horarios rígidos de trabajo.

Desde hace algún tiempo, las herramientas y plataformas digitales han estado a disposición de todos los usuarios; sin embargo, su uso en las organizaciones era bastante limitado. Con la pandemia, el futuro se aceleró. Los planes estratégicos de las organizaciones, que contemplaban una migración gradual hacia la digitalización de sus operaciones, pasaron a ser planes de

contingencia de inmediata implementación, esto ha supuesto la incorporación de nuevos canales de comunicación digital, que además se han integrado a los sistemas de gestión de las organizaciones. A este complejo escenario se agrega un entorno mundial, cada vez más interrelacionado e interdependiente, en donde los procesos de las organizaciones se desempeñan a escala global, y en donde convergen al mismo tiempo proveedores, clientes e inversores de todos los continentes.

En este sentido, el entorno y las nuevas herramientas digitales necesarias para desempeñar y cumplir con las funciones de la administración han redefinido las competencias y habilidades que requieren los líderes organizacionales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. De igual manera, queda un claro mensaje en el mercado laboral: aquellos ejecutivos menos sintonizados con el entorno digital enfrentan el reto de adaptarse a esta realidad o quedar excluidos.

Por otra parte, la acelerada transformación digital de los modelos de negocio en las industrias, especialmente de aquellas más tradicionales, han permitido identificar nuevos espacios de innovación, tanto en la relación con los clientes —internos y externos— así como en la generación de mayor eficiencia. Por lo descrito, empieza a tener especial pertinencia el estudio del *e-leadership* o liderazgo electrónico, concepto que, desde la academia, todavía no ha tenido la suficiente profundización y análisis. Hoy los requisitos técnicos son más altos, por lo que se espera que los líderes actuales tengan habilidades para el manejo de las TIC, con énfasis en las herramientas de comunicación digital y trabajo colaborativo. La revolución digital ha redefinido los patrones en las organizaciones. Van Wart et al. (2019) precisan tres razones por las cuales el liderazgo electrónico debe ser entendido y estudiado:

- Las habilidades de comunicación siempre han sido unas de las principales competencias de los líderes, y con el desarrollo de la tecnología emergen nuevas herramientas de comunicación, así como una sobrecarga de comunicación y contacto permanente.
- La revolución digital ha redefinido los patrones en las organizaciones. Con la comunicación electrónica y las herramientas de colaboración, han surgido los equipos de trabajo, el teletrabajo y el liderazgo distribuido.



- Ha cambiado la gestión de las empresas y, por ende, el liderazgo. Los requisitos técnicos son más altos, por lo que se espera que los líderes actuales tengan habilidades para el manejo de las TIC.

## ¿Qué es el *e-leadership*?

El término *e-leadership* aparece en los trabajos de Avolio, Kahai y Dodge (2000), quienes, a partir de sistematizar toda la información existente sobre el tema, proponen el término para examinar esta específica relación entre el liderazgo tradicional en un nuevo contexto de mercado y tecnología. Puntualmente, los autores definen al *e-leadership* como un proceso de influencia social, mediado por la tecnología de información avanzada, para producir actitudes, sentimientos, pensamiento, comportamiento y/o desempeño con individuos, grupos y/u organizaciones.

Paralelamente, Pulley y Sessa (2001), en su análisis del impacto de la tecnología digital en el liderazgo, determinaron que el *e-leadership* está determinado por cinco paradojas clave: a) rapidez y consciencia; b) individualidad y comunidad; c) desde arriba o desde las bases; d) detalles o panorama general, y e) flexible o rígido. Para los autores, el desafío más importante del *e-leadership* está en cómo hacer que las personas trabajen colectivamente para crear una cultura que permita que se escuchen todas las voces del liderazgo.

Más adelante, Gurr (2004) advierte que existe una significativa diferencia entre liderar una organización tradicional frente a aquellas que tienen entornos mediados por la tecnología. En este sentido, el *e-leader* tiene el reto de construir un clima social adecuado, a través de una comunicación sostenida y ser capaz de transmitir habilidades interpersonales ejemplares a través de la tecnología asociada. El liderazgo electrónico también plantea un mayor énfasis en el liderazgo disperso.

Recientemente, y como una respuesta a las abstractas definiciones propuestas sobre el término en la academia, desde una perspectiva profesional, Van Wart, Roman, Wang y Liu (2019, 83) plantean una definición: “el liderazgo electrónico es el uso efectivo y la combinación de métodos electrónicos y tradicionales de comunicación. Implica una conciencia de las TIC

actuales, la adopción selectiva de las nuevas TIC para uno mismo y la organización, y la competencia técnica en el uso de las TIC seleccionadas”.

## Las e-skills

En entornos digitales, las capacidades o destrezas que tiene que desarrollar un *e-leader* para direccionar al equipo hacia la consecución de los objetivos se pueden agrupar en tres amplias categorías: la innovación digital, la productividad y la competitividad. Particularizando en el análisis, un primer planteamiento, propuesto por Avolio, Kahai y Dodge (2000) sobre las habilidades que debe tener el líder de entornos virtuales:

1. Establecer y mantener la verdad a través del uso de la tecnología.
2. Asegurar que la diversidad es entendida y apreciada.
3. Manejar efectivamente los ciclos del trabajo virtual.
4. Monitorear el progreso utilizando la tecnología.
5. Mejorar la visibilidad de los miembros virtuales dentro del equipo y fuera de este.
6. Permitir que todos se beneficien de los logros alcanzados.
7. Detectar y resolver a tiempo los descontentos de su equipo.

Con base en un estudio exploratorio, del cual se establece una serie de similitudes lógicas, Van Wart, Roman, Wang y Liu (2019) plantean seis competencias basadas en habilidades que los *e-leaders* deberían dominar en las organizaciones contemporáneas. Las competencias son:

- *E-communication*: la comunicación en los entornos electrónicos debe ser clara, organizada y debe permitir retroalimentación para evitar errores o suposiciones no comprobadas. Asimismo, la comunicación tiene que ser concreta y cuidadosa de no incomodar al interlocutor.
- *E-social skills*: el equipo tiene que sentir que el líder los apoya; para ello, entre otras cosas, los empleados deben recibir de vez en cuando mensajes personalizados, a través de diferentes canales como reuniones cara a cara, llamadas telefónicas, videoconferencias.

- *E-team building skills*: se debe asegurar que la conformación de los equipos de trabajo cuente con una adecuada inducción, que se garantice la participación de todos los miembros y que todos tengan las mismas oportunidades de reconocimiento y recompensa, como los miembros del equipo cara a cara.
- *E-change management*: para la correcta gestión del cambio hacia lo electrónico, las transiciones deben ser debidamente planificadas, se debe dar seguimiento a la implementación, así como perfeccionar la práctica tecnológica en función de la experiencia.
- *E-technological skills*: se debe mantener al día con las nuevas herramientas de las TIC y adquirir aquellas que mejor se adapten a la organización. El líder también tiene que combinar los medios tradicionales con los virtuales, y tener la capacidad de resolver, de manera directa o con especialistas, los problemas técnicos que aparecen.
- *E-trustworthiness*: la información tiene que estar almacenada en servidores seguros; por otra parte, los entornos virtuales deben promover la diversidad y la confianza en la relación entre el equipo. El líder debe procurar un sano equilibrio entre el trabajo y la vida.

## ***E-leadership* en la pandemia**

La teoría del *e-leadership* estudia el liderazgo en entornos laborales que apoyan la tecnología que tiene un impacto en las interacciones potenciales y las redes de comunicación electrónica. En medio del estallido de la pandemia, el uso de medios de comunicación digital y trabajo colaborativo ha crecido exponencialmente, por lo que el *e-leadership* cobra especial actualidad y relevancia, especialmente por la oportunidad de contar con datos de primera mano que permitan establecer conclusiones sobre su desempeño y efectividad en el trabajo y resultados de los empleados de la organización.

Un estudio reciente de Wolor, Solikhah, Fidhyallah y Lestari (2020) encontró que la influencia del *e-leadership* en el desempeño de los empleados en medio de la pandemia es positiva y significativa. Los resultados de este estudio refuerzan la investigación realizada por Avolio, Kahai y Dodge

(2000) en la que se señalaba que un contexto de liderazgo y tecnología, combinados, optimizan el desempeño de los empleados. Asimismo, ratifica lo señalado por Hema y Gupta (2015) quienes agregaron que el *e-leadership* es un nuevo paradigma que brinda una variedad de nuevas oportunidades, a saber, la capacidad de comunicarse directamente uno a uno con empleados, clientes y proveedores utilizando la tecnología para mejorar el desempeño.

El reto principal del *e-leadership* es que los líderes deben adoptar la cultura de la organización en poco tiempo, porque asumen que la adaptación y el aprendizaje de las organizaciones a las amenazas que se presentan son importantes para que ellos puedan mantener el desempeño de sus organizaciones.

La evidencia reciente alrededor del mundo ha demostrado que adaptarse al teletrabajo, en la mayoría de los casos, ha sido fácil o muy fácil; a pesar de haber ocurrido de manera vertiginosa. Sin embargo, los equipos de trabajo han tenido que lidiar con una falta de interacción profesional con los compañeros de trabajo; limitación de acceso a recursos relacionados con las infraestructuras de apoyo como internet o una impresora y, sobre todo, la conciliación del teletrabajo con la vida familiar. En este sentido, aquellos líderes digitales que estaban más conscientes de la realidad de sus empleados tienen una mayor valoración y desempeño.

## Conclusiones

Ante el advenimiento de un mundo cada vez más globalizado, en el cual las fronteras para el intercambio de información, comercio, inversiones y trabajo se han casi disuelto, las organizaciones del futuro deberán estar más comprometidas con su misión, visión y objetivos; pero también sintonizadas con las nuevas causas que la sociedad en su conjunto busca.

No obstante, para lograr este ambicioso cometido, la figura y el rol del líder es indispensable. Sobre su rol, decisiones y acciones recae la enorme responsabilidad de crear y mantener una cultura cargada de valores positivos que se conviertan en sólidos cimientos de una organización rentable y a la vez comprometida con el crecimiento y desarrollo de los ciudadanos y la sociedad. De igual manera, aquellas organizaciones que tendrán éxito durante este siglo serán aquellas que cuenten con líderes constructores de culturas

organizacionales que evidencien los procesos humanos: comunicación, integración, delegación, motivación, creatividad, liderazgo.

En este contexto, hay que sentar un hito referencial: la aparición de la COVID-19 y el impacto que ha tenido en la redefinición de gran parte de los procesos administrativos. En la actualidad, debido a la vigencia de la pandemia, la mayoría de los administradores pasan más tiempo liderando contextos virtuales que los tradicionales. A pesar de ello, todavía se mantienen los paradigmas y prácticas de los contextos tradicionales, que se reflejan en estilos de dirección y de toma de decisiones poco compatibles con la realidad.

La literatura científica que aborda el tema del *e-leadership* es limitada. Lo cual evidencia, una vez más, la gran brecha existente entre la ciencia administrativa y la praxis de la administración. En principio, la naturaleza del liderazgo tradicional frente a la del electrónico es bastante similar: ambos tratan de ejercer influencia para el logro de objetivos, pero, a diferencia del contexto tradicional, el *e-leadership* debe liderar a equipos virtuales a través de medios tecnológicos.

En este sentido, recae también en la academia, y particularmente en las escuelas de negocios, el desarrollar programas curriculares orientados a formar líderes preparados para afrontar un mundo cada vez más digital, globalizado, interrelacionado e interdependiente; en donde los equipos virtuales serán indispensables para mantener la competitividad de las organizaciones.

## Referencias

- Avolio, Bruce, Surinder Kahai y George Dodge. 2000. "E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice". *The Leadership Quarterly* 11 (4): 615-668. 10.1016/S1048-9843(00)00062-X.
- Gurr, David. 2004. "ICT, Leadership in Education and E-leadership". *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 25 (1): 113-124. 10.1080/0159630042000178518.
- Hema, Gupta, y Sanjay Gupta. 2015. "Adversity Quotient for Prospective Higher Education". *The International Journal of Indian Psychology* 4: 49-64.
- Pfeffer, Jeffrey. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Ciudad de México: Oxford University Press México.
- Pulley, Mary, y Valerie Sessa. 2001. "E-leadership: Tackling Complex Challenges". *Industrial and Commercial Training* 33 (6): 225-230. 10.1108/00197850110405379.

- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2013. *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Van Wart, Montgomery, Alexandru Roman, XiaoHu Wang y Cheol Liu. 2019. “Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of E-Leadership”. *International Review of Administrative Sciences* 85 (1): 80-97. 10.1177/0020852316681446.
- Wolor, Christian Wiradendi, Solikhah Solikhah, Nadya Fidhyallah y Deniar Puji Lestari. 2020. “Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19”. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)* 7 (10): 443-450. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443.

Observatorio de la PyME  
y actividades del Área Académica  
de Gestión de la UASB-E

## Actividades realizadas entre abril y julio de 2021

El Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa —PyME— es una iniciativa del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), creada el 9 de septiembre de 2010 bajo la misión de contribuir de manera científica, proactiva, crítica y sistémica a los procesos de investigación, diseño de políticas públicas y estratégicas empresariales y a la socialización de información confiable sobre el sector productivo con énfasis en el emprendimiento y las micro, pequeñas y mediana empresas nacionales e internacionales.

Además de conocer la realidad específica de las pymes, el Observatorio también se enfoca al estudio de los principales indicadores sociales y económicos, de carácter macro, necesarios para entender el clima global, nacional e internacional en el que se desenvuelven las micro pequeñas y medianas empresas.

Entre las principales actividades que realiza el Observatorio de la PyME están: la generación de información estadística a través de investigaciones propias o soportadas en información de otras organizaciones, identificación de oportunidades de negocios para emprendedores, estudios sectoriales, publicaciones especializadas en la pyme, construcción permanente de alianzas institucionales, y análisis continuo sobre la situación actual y perspectivas futuras del sector productivo, específicamente, el de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se presenta la evolución del trabajo continuo a través de la investigación, congresos, conferencias, foros y trabajos en red, que el Observatorio de la PyME ha venido realizando en el campo del fomento de la mipyme los meses de abril y julio de 2021.

a) **Acciones específicas:** como un mecanismo de apoyo a la producción, reflexión y socialización de información, el Observatorio organizó varias actividades como: conferencias, foros, talleres de discusión, congresos



y conversatorios, en donde participaron expertos nacionales e internacionales vinculados con los diversos espacios del quehacer social y económico del Ecuador, la comunidad andina y latinoamericana y de otros países del mundo. En esta están las actividades realizadas durante los meses de abril y julio de 2021 las cuales han contribuido con el fomento y desarrollo de la mipyme.

### **V Mesa de Diálogo Economía desde la Teoría y la Praxis. Porque un Ecuador mejor, sí es posible**

El 19 de abril, la Maestría en Economía y Finanzas Populares y Solidarias y la Maestría en Administración de Empresas (MBA) organizó la “V Mesa de Diálogo sobre Economía desde la Teoría y la Praxis -Porque un Ecuador mejor, sí es posible”, la cual tuvo como tema central “Desafíos económicos del Ecuador en el contexto del año electoral”. El objetivo de esta actividad fue reflexionar sobre las medidas económicas que el próximo gobierno del Ecuador debería tomar en el corto y mediano plazo, tanto en el ámbito fiscal como en política monetaria.

Participaron en este evento: Nancy Medina, decana de la Facultad de Economía de la Universidad Central del Ecuador; Pablo Andrade, docente de la UASB-E; María de la Paz Vela, analista económica en la Consultora Multiplica, y Lenin Parreño, ejecutivo senior CAF en Ecuador.

### **Mesa de análisis “Participación ciudadana y gobierno abierto como base del desarrollo local”**

El Área de Gestión de la UASB-E, y su Maestría en Gestión del Desarrollo Local organizaron la mesa de análisis “Participación ciudadana y gobierno abierto como base del desarrollo local”, la cual se llevó a cabo el 13 de mayo. El objetivo de esta mesa fue reflexionar, desde diversas visiones, sobre la importancia de la participación ciudadana y del gobierno abierto como base para un desarrollo local integral.

Los ponentes de esta mesa fueron: Verónica Cando, directora nacional de asuntos ciudadanos y de territorio; Ester Kaufman, coordinadora regional, Red Académica de Gobierno Abierto (RAGA), Argentina; Francisco Enríquez, investigador del Departamento de Estudios Políticos de FLACSO Ecuador y coordinador general de la Colección Territorios en Debate del CONGOPE, Abya-Yala, y Diego Hidalgo, coordinador general de los programas abiertos de la plataforma de formación de liderazgo para la gestión pública y política, Corporación Líderes para Gobernar.

### **“¿Cómo desde la Economía Solidaria se puede dinamizar la economía de países como los latinoamericanos?”**

El viernes 28 de mayo de 2021, se llevó a cabo la mesa de diálogo internacional “¿Cómo desde la Economía Solidaria se puede dinamizar la economía de países como los latinoamericanos?”, organizada por el Área Académica de Gestión de la UASB-E con el apoyo del Observatorio de la PyME y de la Red de Instituciones Financieras. Esta mesa contó con la participación de: José Luis Corraggio, profesor emérito y director de la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento; Óscar Bastidas Delgado, profesor emérito de la Universidad Central de Venezuela (UCV), investigador y consultor en Economía Social; Maude Brossard-Sabourin, directora de Concertación y Vida Asociativa en el Chantier de la Economía Social en Montreal, y Geovanny Cardoso Ruiz, magíster en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo y docente de la UASB-E.

### **Mesa de análisis “La educación como motor del desarrollo en épocas de la COVID-19”**

El 2 de junio, el Área Académica de Gestión de la UASB-E, a través de la Especialización en Proyectos de Desarrollo y la Maestría en Dirección Integrada de Proyectos de Desarrollo, organizaron la VIII mesa de análisis sobre desarrollo “La educación como motor del desarrollo en épocas de la COVID-19”.

El objetivo de esta actividad fue analizar la educación, como un medio de generación de capacidades para el desarrollo, y sus desafíos en un contexto de pandemia por la COVID-19.

Participaron en este evento: Juan Samaniego, director ejecutivo de la Organización no gubernamental Desarrollo y Autogestión; Diego Paz, coordinador de Gestión Territorial de Proyectos de Inclusión Educativa, UNESCO-Quito, y Soledad Mena, docente de la UASB-E.

**b) Investigaciones y difusión de información:** El trabajo investigativo realizado por el Observatorio de la PyME durante el primer semestre de 2021 se enfocó en los siguientes productos:

### *1. Encuesta de coyuntura de la pyme*

“Informe macro social y económico No. 42 del III trimestre de 2020”. Esta encuesta tiene como propósito analizar la situación de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana de manera cuatrimestral, a partir de la recolección de información sobre la percepción que los empresarios tienen del comportamiento de su empresa y del sector en el que se desenvuelven. Los ámbitos que se analizan son: datos generales de la empresa al finalizar el último cuatrimestre, desempeño del sector, perspectiva futura del sector, factores externos relacionados con el sector empresarial, situación actual de la exportación y responsabilidad social empresarial.

### *2. Artículos de interés*

**2.1 Lo que no está escrito, no existe en la transacción:** En el siguiente artículo elaborado por el Observatorio de la PyME y publicado en Revista Líderes, se comenta la importancia de generar evidencias documentales físicas y/o digitales de las transacciones que se hace al momento de comprar o vender un producto o servicio. Para ver el artículo: <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/Lo-que-no-esta-escrito.jpg>.

**2.2 Tentaciones piramidales por el riesgo financiero:** En el siguiente artículo elaborado por el director del Observatorio de la PyME y publicado en Revista Líderes, se expone la importancia de analizar todos los factores, como el riesgo y rentabilidad, al momento de realizar una inversión. Para ver el artículo: <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/07/Tentaciones-piramidales.jpg>.

- c) **Trabajo en red:** Como forma fundamental por la conformación de redes de trabajo, el Observatorio de la PyME, con el objeto de fomentar el desarrollo de la pyme, ha participado en las siguientes alianzas:

### **Administración de organizaciones de la economía popular y solidaria**

Preocupados por el desarrollo y apoyo a diferentes grupos poblacionales y manteniendo una estrategia de trabajo continuo, el Observatorio de la PyME organizó un curso orientado a conocer cómo administrar organizaciones de la economía popular y solidaria y estuvo dirigido a representantes del pueblo de Natabuela en el marco del proyecto colectivo de investigación “Fortalecimiento de la identidad del Pueblo Natabuela: una propuesta interdisciplinaria desde la gestión, el derecho y la cultura”, coordinada por la profesora Marcia Almeida, del Área Académica de Gestión y con la participación de la profesora Adriana Rodríguez del Área Académica de Derecho y el profesor Ariruma Kowii de la cátedra de Pueblos Indígenas de América Latina.

Este programa buscó brindar herramientas y capacitar a los representantes de este pueblo en temas como: la importancia de la economía popular y solidaria, funcionamiento del comercio justo e información sobre productos financieros para el sector de la economía popular y solidaria. El curso tuvo una duración de tres semanas, finalizando el 3 de agosto, y fue ejecutado por docentes e investigadores asociados al Observatorio de la PyME.

Finalmente, el apoyo y confianza depositada, compromete al Observatorio de la PyME a seguir trabajando de forma creativa y perseverante en pro del fortalecimiento productivo del Ecuador y la generación de espacios nuevos de investigación aplicados al ámbito del emprendimiento y las mipyme.

### **Convenio de Cooperación entre el Colegio de Economistas de Pichincha y la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**

En julio se suscribió el “Convenio de Cooperación entre el Colegio de Economistas de Pichincha y la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador”, con el objetivo de facilitar y promover la cooperación internacional entre el Colegio de Economistas de Pichincha y la UASB-E, a través del Observatorio de la PyME para el impulso y desarrollo del emprendimiento y las mipyme.

Las instituciones desarrollarán en la medida de sus respectivas posibilidades, las siguientes actividades, previamente aprobadas por las partes: organización de eventos de manera conjunta; elaboración de investigaciones en torno a temáticas de interés para ambas partes y promoción de actividades de capacitación y asistencia técnica.

### **Convenio de Cooperación entre el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Nacional de Chimborazo**

En enero de 2021, se firmó el Convenio de Cooperación entre el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Nacional de Chimborazo, con el objetivo de facilitar y promover la cooperación interinstitucional entre el GAD del Cantón Alausí, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la

Universidad Nacional de Chimborazo y la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador a través del Observatorio de la PyME para el impulso y desarrollo del sector productivo del cantón de Alausí.

Para el alcance de tales propósitos, las cuatro instituciones desarrollarán en la medida de sus respectivas posibilidades, las siguientes actividades:

- Realización de proyectos de investigación conjunta.
- Impulso de proyectos asociativos empresariales tipo clúster.
- Promoción de alianzas público-privadas para el desarrollo productivo del GAD de Alausí.
- Desarrollo de estudios orientados a la reactivación económica del cantón Alausí, considerando el patrimonio ferroviario y de los sitios culturales del corredor turístico Alausí-Sibambe-Pistishi-Huigra.
- Promoción y desarrollo de actividades de capacitación y asistencia técnica al sector productivo del cantón Alausí.
- Organización de eventos académicos para intercambiar experiencias entre docentes, estudiantes, miembros del GAD, gremios empresariales y representantes de las comunidades de Alausí.
- Búsqueda de asistencia financiera para la ejecución de los proyectos que se pudieran derivar de este convenio marco.

Entrevista

## Desafíos de la administración y su relación con la sociedad<sup>1</sup>

Entrevista a Karem Sánchez<sup>2</sup>

*¿En la actualidad cómo ve usted la relación entre la administración y la sociedad? ¿Cuáles serían sus desafíos, como primera entrada al tema?*

En primer lugar, muchas gracias por la invitación para conversar sobre estos temas que representan tantos desafíos conceptuales, teóricos, metodológicos, prácticos. Habría que empezar por pensar sobre cómo definir *actualidad* porque este término nos remite a un contexto de acción, de práctica, de vida, que en mi opinión no acabamos de entender, apenas estamos entrando en esta actualidad, y no la aprehendemos. Percibimos que se han producido transformaciones en nuestras formas de hacer las cosas, de ver las cosas, en el contexto de la COVID-19 y la pandemia.

Lo que usualmente hacíamos, cómo lo hacíamos, en los momentos que hacíamos, ya no es como lo estamos haciendo ahora, un ejemplo de ello es nuestra actividad docente, qué decir de los colegios de educación primaria y secundaria. Apenas estamos empezando a ver la superficie de esa actualidad, nos hace falta profundizar. Hay un punto de agenda pendiente, de reflexión empírica, teórica, que implica movernos en un nivel de comprensión que hasta ahora no se nos había exigido. Así, damos el paso al otro nivel de la pregunta que es la relación entre administración y sociedad, cada uno de es-

- 
1. Entrevista realizada y sistematizada en febrero de 2021 por Andrés Abad, docente de la Escuela Politécnica Nacional.
  2. Doctora en Estudios del Desarrollo por el International Institute of Social Studies or Erasmus University of Rotterdam (ISS-EUR), The Hague, The Netherlands; socióloga por la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Colombia. Profesora titular de la Universidad del Valle.



tos términos abre posibilidades: ¿de qué administración estamos hablando?  
¿De qué sociedad estamos hablando?

Si nos referimos al tema de la administración, en tanto al campo disciplinar que se ha venido forjando desde los albores del siglo XX con Taylor y Fayol, hasta todos los desarrollos en el contexto de las organizaciones privadas que han sido funcionales a la maximización de la utilidad y ganancia en la sociedad capitalista, esos eran unos hasta antes de la pandemia. Todas esas verdades, teorías y enfoques que hicieron de la disciplina de la administración una práctica que llega a los sectores reales no es solamente una teoría, es algo que se pone a prueba en contextos de producción específicos. Partiendo de todas esas ideas, cualquiera sea la escuela administrativa y planteamiento, mi hipótesis, o intuición, es que todo este cuerpo de conocimiento ha sufrido un frenazo en seco, y ha quedado en suspenso porque nos cambiaron todas las condiciones. Cuando reflexiono sobre este tema, pienso por ejemplo en esa área tan especial y de tanta importancia para la disciplina administrativa que es el de la gerencia de los recursos humanos presente en toda organización pública y privada del tercer sector. ¿Qué entendíamos por esos procesos de gestión humana?, ¿qué entendíamos por reclutamiento, por selección, por capacitación, por esa noción de clima o cultura organizacional?, ¿qué podemos entender ahora sobre todo esto?, ¿en dónde nos quedó la cultura y el clima organizacional?, ¿cómo reclutamos personas para una organización?, ¿cómo establecemos parámetros o estrategias de motivación y de gratificación?

Creo que muchas organizaciones se han visto obligadas a transformar sus formas de producción en el contexto de la COVID-19, que implica trabajo desde casa o trabajo remoto que impone muchos desafíos. Eso hay que repensarlo, hay que pensar cuáles son las nuevas condiciones.

*En ese sentido, ¿se avizora en un futuro cercano un cambio en el paradigma de la administración?, ¿es necesario ese cambio?*

Mi hipótesis es que sí, y no solamente por la circunstancia actual de la COVID-19, en la medida en que los procesos a los que nos está llevando estas nuevas circunstancias se superponen con tendencias a las que yo creo que no les hemos prestado suficiente atención desde la disciplina administrativa. ¿De qué tendencias estoy hablando? Pienso en la incidencia directa de lo que se llama genéricamente la cuarta revolución industrial en los ámbitos de la

producción, como la robótica, la inteligencia artificial, el *machine learning*, el internet de las cosas, etc. Creo que, a nosotros, a la comunidad académica y a la comunidad práctica de la administración, se nos ha venido encima esas tendencias, se han instalado en los procesos mismos antes de que seamos suficientemente prestos a reflexionar sobre cuáles con todas las implicaciones asociadas a este orden de ideas.

Desde esa perspectiva, yo me pongo en el panorama de que tenemos una fuerza o un factor que nos ha trastocado, que nos ha movido el piso, una especie de terremoto que es la COVID-19 con todas sus implicaciones. Y por otra parte una tendencia que más o menos se ha venido instalando y sobre la que todavía nos hace falta reflexionar. Cuando se superponen esas dos cosas, todas las preguntas quedan abiertas para la administración. En ese sentido no sé si es un nuevo paradigma, pero habría que replantearse nuevamente las preguntas propias de la administración, no solo en términos del cómo se hacen las cosas, sino también en el para qué y el por qué.

*Teniendo, usted, toda su formación en temas de desarrollo en una de las universidades más importantes del mundo como la Universidad Erasmus de Rotterdam, y al tener toda una trayectoria en el ámbito de la gestión social como un ámbito lateral, no hegemónico en la administración, ¿cree que este ámbito de la gestión social pueda posicionarse mejor como campo del conocimiento?*

Absolutamente, de eso estoy convencida, y hay por lo menos dos o tres razones que podrían justificar mi respuesta en aras de dar un giro en el enfoque administrativo vertido hacia el tema de la gestión social. Una de las primeras cuestiones es que, por mucho tiempo, se ha pensado que el tema de la gestión social es como una *hermanita perdida* de la administración, que es algo que se ocupa eventualmente de los pobres, de los marginales, de ciertos ámbitos en donde pareciera que, en las relaciones de producción, se reconoce las consecuencias, pero no las interrogamos demasiado en sí. Ha habido desde las tres últimas décadas del siglo XX un enfoque a la gestión social en esa dirección que habría que modificarlo, porque la gestión social no es un asunto de pobres y marginados sino de toda la sociedad, porque toda la sociedad está involucrada.

Estamos hablando de los más variados puntos de interés que empiezan a surgir por diferentes factores. Por ejemplo, hay un factor demográfico que

nos está afectando; en los países latinoamericanos se están cerrando los procesos de transición demográfica, lo que quiere decir que nuestras poblaciones empiezan a envejecerse cada vez más, entre otras, porque las poblaciones de hombres y mujeres viven más, la esperanza de vida ha aumentado. Imagínese usted cómo son las regulaciones actualmente en nuestros países en general, en América Latina y en el mundo. La edad de jubilación diferencial es de unos cuantos años entre hombres y mujeres; en promedio, la fuerza laboral formal se va a estar jubilando hacia los 67 años, y ya sabemos qué sucede cuando de repente alguien dice que hay que subir la edad de jubilación, es el grito absoluto porque nadie quiere trabajar más de la cuenta. Imaginemos un personaje, alguien que ha estado en el mundo laboral, hombre o mujer, que llegó a la medianía de los 60 o 65, ¿cuántos años le queda por vivir? Hoy en día le quedan de 20 a 25 años, lo que es muy bueno porque hay mejores condiciones de desarrollo, de salud, de educación, etc. Pero la pregunta es ¿qué hacen esas personas?, no solo es un tema de cómo se les va a pagar la pensión, que es el ángulo por el que siempre se aborda el tema. Lo que estoy planteando es qué hacen esas personas.

No sé cómo es en Ecuador, pero aquí en Colombia, en la ciudad de Cali, en los centros comerciales, hay uno muy interesante porque tiene una plazuela de comidas, y usted va, desde las nueve de la mañana y ya está llena de jubilados con buenas condiciones de salud y mentales, en lo mejor de su producción, que han ganado una experiencia. ¿Y qué están haciendo? Lo único que la sociedad les ofrece para hacer es estar sentados en un centro comercial hablando del último partido fútbol y ya. La pregunta es: ¿cuál es el potencial del recurso humano que una sociedad está perdiendo? Ahí hay un diferencial de capital humano y capital social que se pierde para la sociedad. Para mí, esto es un problema de gestión social.

¿Cómo hacemos que estos recursos sociales humanos puedan ofrecer todavía lo que tienen, y que lo puedan hacer con gusto? Una vez estaba dictando un curso en la maestría en Políticas Públicas en la Universidad del Valle y planteé este punto desde una perspectiva demográfica, y en la audiencia había un dirigente sindical, ustedes imaginan qué pasó. Yo dije, mire, las tendencias demográficas indican que las personas viven más, viven más saludables y más largo tiempo, ¿eso qué sugiere? Que las edades de jubilación hay que subirlas, y el dirigente sindical se vino con todo su discurso. Y yo le

pregunté, aceptemos su hipótesis, pero si usted acepta la mía, si llega a los 60 años, está joven, saludable, con todo el capital de conocimiento que está adquiriendo, llega a esa edad y ¿qué va hacer con todo eso?, ¿cuál será su proyecto de vida? Se quedó mudo. Eso qué quiere decir, que no tenemos ese tipo de horizonte que, en mi opinión, debería ser problemático, estudiado, abordado, propuesto para alternativas desde un enfoque de gerencia social que no tiene que ver exactamente con los pobres y marginales.

*Otro asunto sobre el que quisiéramos que nos dé su visión es la importancia de la administración relacionada con la sociedad y las problemáticas sociales, entrando, por tanto, en diálogo con las ciencias sociales en general y cómo estas tienen distintos giros teóricos (decolonial, lingüístico, posmoderno, etc.). ¿Usted cree que actualmente en la administración, con la tensión entre lo local y lo global, hay algún giro hacia lo local, hacia el territorio, o hacia la importancia de la visión del territorio?*

Es una pregunta muy interesante, aborda aspectos para reflexionar. Yo soy insistente en la estrategia mental de interrogar sobre los términos; en este contexto, ¿qué entendemos por lo *local*, lo *global*, y el *territorio*? Porque, mire, esta entrevista es un ejemplo de que lo local, lo global y el territorio de cierta manera se recomponen, se redefinen en función de todas estas tecnologías —Zoom— que nos permiten tener esta conversación. Creo que ahí hay un indicio para explorar sobre cómo nociones tradicionales de lo local, lo global y lo territorial ganan nuevos contenidos.

¿Cómo las entendemos? No solo desde lo conceptual, sino también cómo las experimentamos, porque finalmente es un tema de cómo resolvemos el minuto a minuto de cada día. Si a eso pensamos hacia dónde va la administración, habría que acudir a una batería nueva de conceptos, de experiencias, de interrogaciones, que tenemos que descubrir. Lo que me inquieta y me parece fascinante, me genera muchas preguntas sobre esto, es que lo que subyace sobre este tema de la administración y la sociedad, hay un aspecto mayor, y es que todas estas cosas que pasan ahora nos han remecido. Es como el sacudón que a veces se les da a los niños que se portan mal, un sacudón que nos despierta de un sueño. Lo que ha hecho es despertarnos de la rutina de los conceptos, de las experiencias y teorías que han funcionado hasta ahora. Y de repente, abrimos los ojos y estamos en el terreno de la incertidumbre en

la que se hace necesario volver a hacer las preguntas que se hacen los niños, volver a la curiosidad, a replantear el contenido y el significado de cada noción, idea y término.

*Un poco como decía un grafiti de Quito: “Cuando teníamos las respuestas nos cambiaron las preguntas”. Yendo desde la perspectiva de lo macro, tenemos una gestión de los desafíos sociales mundiales que son los 17 objetivos de desarrollo sostenible planteados por las Naciones Unidas, que abarcan temas como trabajo decente y crecimiento económico, género, inclusión, igualdades-desigualdades; pero hay un objetivo que, a mi parecer, es ambiguo, pero profundo de gestión, el ODS17: alianzas para lograr los objetivos. ¿Qué tan importante es desde la reflexión del capital social? ¿Y si los objetivos del desarrollo tienen sentido?*

Los objetivos del desarrollo del milenio<sup>3</sup> son todos importantes, del 1 al 17. Pero no son de la misma manera importantes para todo el mundo, y eso encierra trampas. Los primeros cinco apuntan a lo fundamental, a garantizar la supervivencia y las relaciones entre seres humanos; se llevan las luces del gran escenario, el foco está puesto sobre ellos: eliminar la pobreza, eliminar el hambre, mejorar las condiciones de la salud, la equidad de género, son demasiado importantes y son más visibles porque son lo que llamo *objetivos de vida o muerte*, lo que está en juego es la vida y la supervivencia de seres humanos. Pero a medida que vamos bajando en la lista, pareciera que la importancia empieza a difuminarse, hasta que llegamos al 17 que queda, en mi opinión, medio borrado, porque los términos en los que se plantea el objetivo 17 son de lograr alianzas, pactos, cooperación, solidaridad, y esos puntos son más abstractos. No es lo mismo decir reducir la pobreza a tanto por ciento. Este objetivo lo que habla es de la fibra misma de cómo la humanidad establece relaciones entre sí, en el cómo y en el por qué. Es mucho más desafiante y de mayor importancia, ¿por qué razón?, porque uno de los siglos de nuestros tiempos, de este siglo XXI que nos ha correspondido vivir,

---

3. Nota de la editora: los objetivos de desarrollo del milenio estuvieron vigentes desde 2000 hasta 2015, que eran ocho. En 2015, con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se lanzaron los objetivos de desarrollo sostenible que son 17 y son sobre los cuales se está conversando en esta entrevista.

es que ya no hay problemas locales, retomando la terminología local-global, los problemas son globales, el mismo caso de la COVID-19 es un ejemplo.

No basta que un país vacune a sus ciudadanos, proporciona unidades de cuidado intensivo, y haberlo hecho solitos, si el resto del mundo no tiene cómo atender la emergencia, el tema de la distribución de las vacunas está empezando a mostrarse. Esta pandemia no se resuelve en la lógica individual, esto se resuelve en la lógica de la colaboración, de la cooperación, no de la rapiña como nos han mostrado los medios de comunicación. Apareció la vacuna y los ricos se llevaron las mejores vacunas porque tenían con qué pagarlas, y el resto del mundo a ver cómo se defienden, allá ellos, primero nosotros luego ellos, después miramos qué hacemos con ellos, un poco así es una cierta lógica que ha aparecido.

En relación con este mismo tema, no deja de ser interesante, este año la ONU lo ha declarado el año internacional de la justicia y la de confianza, ¿y quién le ha hecho publicidad?, ¿cuál es nuestro programa y agenda en este año de la justicia y confianza? Porque esta combinación de términos, francamente, se mueve en el terreno de los valores morales, y habla de cómo los sujetos se relacionan los unos con los otros. Sería muy interesante hacer esa combinación con el objetivo 17 y mirar cuáles serían las condiciones de base para realizar y lograr los objetivos de ese objetivo 17 puesto a contra luz con esta declaración del año de la justicia y la confianza. Hay una complementariedad interesante porque se habla de lo mismo de alguna manera. Es otra vez el registro de los valores morales, un terreno que con mucha reticencia la administración no lo ha hecho central, sino otra vez como una especie de “hermanita bastarda” que apenas empieza a asomar la cabeza, lo que tiene que ver con la ética en la administración y los negocios.

*Hablando justo de eso, y esta es la última pregunta, las universidades formamos a los futuros administradores, tratamos de darles un entorno en un aspecto mucho más amplio que las escuelas tradicionales, al menos eso lo intentamos, pero el entorno es cambiante. ¿Por qué las universidades no logran ponerse al día en los cambios para formar a nuevos profesionales en la administración? ¿Qué deberíamos en este momento hacer, cuáles serían tus sugerencias para las universidades en la formación de los futuros administradores?*

Te hablo desde la experiencia, y en cierta manera desde una experiencia muy reciente que hemos empezado a desarrollar con otro profesor de acá en la Universidad del Valle. La Universidad se encuentra pasando por un proceso de reforma curricular. Está tratando de reorganizar los contenidos de todos los programas que ofrece en una lógica y visión de continuidad en los procesos educativos que van desde el pregrado, la parte técnica, la especialización, las maestrías y los doctorados. El enfoque es que tradicionalmente se ha visto cada uno de estos niveles de formación por separado, pero no como un proceso concatenado, orgánico. Esto ha traído oportunidades muy interesantes, hay una visión allí de cómo llegar a hacerlo, desde la administración se puede hacer mucho. La Universidad pensó que en todo ese proceso de reforma curricular debería haber un conjunto de asignaturas que se llamen de “formación general”. Son aquellas asignaturas que sirven para todo, en el sentido de que forman al sujeto, permite al sujeto que adquiera ciertos conocimientos, pero también ciertas perspectivas y miradas que les contribuyen en tanto que sujetos, personas y seres humanos. Aunque a primera vista pareciera que no contribuyen significativamente a una formación disciplinar, porque lo disciplinar remite a la especialización. Un estudiante de pregrado en administración aprende el ABC de la administración, pero ¿cuáles son los siguientes pasos? Si quiere seguir una carrera de formación en administración, una especialización en mercadeo, finanzas, o en recursos humanos, y así va siguiendo hasta hacerse más estrecho el camino de la especialización, por lo que se pierde la mirada en conjunto.

En esta experiencia que estamos teniendo con el profesor Jairo Roldán de la asignatura de formación general, nosotros decidimos jugar en una apuesta como profesores a generar una asignatura que no ofreciera ningún plan de estudios, y la llamamos “Naturaleza y sociedad, confluencias de realidades”. Nuestra hipótesis de trabajo es que justamente para poder abordar los desafíos que se nos aparecen, es necesario romper estos esquemas de especialización que han privado y adormecido a los estudiantes la capacidad de pensamiento crítico, de argumentación, de cuestionamiento, de interrogación. Yo no sé cómo sea en su contexto allá en universidades de Ecuador, pero a veces cuando impartimos las asignaturas, los estudiantes que estaban antes sentados, ahora frente a la pantalla, parece que están, pero no están. No preguntan, no contradicen al profesor, hay una reverencia al que se para ahí

a impartir la clase porque es el que sabe y yo no sé nada. Es una actitud que se interpone ante la capacidad de interrogar y de preguntar.

Nuestra hipótesis es que se ha diluido lo que nosotros llamamos una cultura científica, que debe nutrirse de las ciencias físico-naturales como de las sociales-humanas, y esa división que se hace está privando a estos seres humanos que llegan a la universidad de una forma enriquecida de ver el mundo. En mi Universidad pasa algo muy interesante, tenemos un campus muy grande, hay una calle que separa el campus, y cerca de esta calle hay un lago, y hay un dicho que dice *que del lago para allá y del lago para acá*. Del lago para allá queda la Facultad de Ciencias Físico-naturales y todas las ingenierías, y del lago para acá quedan las ciencias humanas y sociales; pareciera que esta disposición topológica de los edificios y facultades cobra vida en el nivel mental de los estudiantes que no se animan a atravesar la calle para transitar del lago para acá o del lago para allá.

¿Qué estamos haciendo en esta asignatura de naturaleza y sociedad? Se ofrece a todos los estudiantes de la Universidad del Valle, y el semestre pasado fue la primera vez que ofrecimos, el cupo es de cincuenta estudiantes, y ¡oh sorpresa! Llegaron los cincuenta, si el cupo hubiera sido más grande es probable que hubiera más estudiantes. ¿De dónde venían estos programas? De todos los programas de todas facultades de la Universidad del Valle. Esta asignatura nos crea este espacio donde se establece un diálogo en el que hay un intercambio de ideas y de interrogación, y muestra a los que están en el terreno de las ciencias físico-naturales que las ciencias sociales-humanas están intrínsecamente relacionados con su quehacer científico. Y a los que están en las ciencias sociales y humanas les permite apreciar cómo en su vida y en diferentes aspectos, las ciencias físico-naturales hacen presencia. La experiencia salió muy positiva, salimos muy entusiasmados, y la mejor recompensa de llegar a esta confluencia necesaria, no solo en la Universidad sino en todos los niveles, fueron los textos de los estudiantes, pequeños ensayos en los que hacíamos una pregunta básica sencilla, ¿cómo qué les pareció este curso?, ¿qué aprendió? Y a mí me emocionó hasta las lágrimas frases como “volví a recuperar la pasión por el conocimiento”, “me interrogo ahora sobre las artes que antes no me hubiera interrogado”, “me interesan ahora algunos aspectos de la física y de la cuarta revolución industrial”. Era bellissimo, y creo que es ahí donde debemos situarnos con las nuevas generaciones y en los contextos donde es necesario encontrar nuevas confluencias.



# Reseñas

## O conceito de tecnologia, vols. 1 y 2

Álvaro Vieira Pinto

Río de Janeiro: Contraponto, 2005

Reseñado por Efraín Naranjo Borja<sup>1</sup>

Álvaro Borges Vieira Pinto (1909-1987) fue un filósofo brasileño, catedrático de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Brasil, hoy Universidad Federal de Río de Janeiro, fue parte de los miembros fundadores del *Instituto Superior de Estudos Brasileiros* (ISEB), y su extensa obra abordó campos de la filosofía, educación, demografía, trabajo, mundo en vías de desarrollo, técnica, tecnología y cibernética.

*O conceito de tecnologia*, es una obra de dos volúmenes, en los que se plantea una propuesta filosófica de la tecnología desde la periferia, lo que resulta innovador porque casi toda la producción conceptual se ha desarrollado en los países centrales. La palabra tecnología es utilizada en diferentes espacios con diferentes concepciones y propósitos, es fundamental comprender el significado de esta palabra por sus implicaciones en la sociedad contemporánea, debido a su indiscriminada utilización, implica una confusión en su significado.

Vieira Pinto plantea cuatro concepciones del término tecnología: a) de acuerdo a la etimología, la tecnología viene a ser la teoría, la ciencia, el estudio, la discusión de la técnica, incorporando en esta última como la noción de las artes, las habilidades de hacer, las profesiones y, generalizando, los modos de producir alguna cosa; b) en el segundo significado, tecnología equivale pura y simplemente a técnica; c) vinculado al significado anterior, la tecnología, entendida como el conjunto de todas las técnicas que dispone una

---

1. Docente de la Escuela Politécnica Nacional (Facultad de Administración).

determinada sociedad en cualquier etapa de su historia; d) la cuarta acepción del concepto de tecnología corresponde a la ideología de la técnica.

Condición necesaria para lograr abordar la tecnología es analizar el concepto de técnica. La técnica es un campo de conocimiento concreto y por lo tanto es objeto de indagación epistemológica; tal ciencia admite ser llamada tecnología. Es un campo de conocimiento que exige una unificación de conceptos, por tratarse de una dimensión de la condición humana, y debe ser dilucidada desde la perspectiva del pensamiento crítico; es muy abundante la literatura sobre la técnica, pero en su gran mayoría se evidencia un florilegio de consideraciones y teorías ingenuas.

Un aspecto que complica el desarrollo de este campo de conocimiento es el desconocimiento de los fundamentos de la técnica por parte de los técnicos que tampoco aceptan los aportes conceptuales propuestos desde otros campos de conocimiento. Otro elemento que complica el desarrollo de este campo de conocimiento es la disociación entre la teoría y la práctica, de lo cual la mayoría de teóricos y prácticos no llegan a tener conciencia; por lo que es necesario incorporar los dos puntos de vista en una sola unidad superior, lo que corresponde al desarrollo de la praxis como una categoría epistemológica reconocida y eficaz. Ampliar los límites de comprensión de la ciencia de la técnica, implica una ruptura con la visión reduccionista resultado de su relación con las máquinas; es importante considerar la visión universal de la técnica y su relación con los actos productivos, por lo que el desarrollo de una epistemología que permita comprender el papel de la técnica en el desarrollo de la humanidad, en este punto se vuelve fundamental. “El dominio teórico de la técnica por parte del hombre lo libera de la servidumbre práctica a la técnica, que ha sido, cada vez más, la forma de vida actual por la que se lo define y reconoce” (Vieira Pinto 2005, 223).

En las perspectivas insinuadas por la técnica actual, el mundo pasa a ser un artefacto creado por el hombre, los pensadores no buscan determinar el origen del poder *técnico* que posee. Los técnicos y los pensadores separados, a pesar de que se inclinan sobre el mismo objeto, intentan cada uno realizar su propia interpretación y son incapaces de hacer un esfuerzo conjunto para alcanzar una comprensión superior. Las consecuencias de un tratamiento superficial del concepto de técnica por parte de personas no calificadas cuando la mayor parte de los manipuladores de la tecnología los abordan introdu-

ciendo conceptos alienantes como explosión tecnológica, tecnoestructura, cultura de masas, entre otras, no pasan de ser portavoces de los intereses de las minorías de las élites dominantes, sin considerar el proceso histórico de la sociedad, resaltan el interés particular. La tecnología se enarbola en los centros de poder, provocando el desarrollo de un carácter metropolitano en donde se establece una supremacía de la tecnología y de donde surgen las soluciones para la periferia, que está obligada a alienarse a estos procesos de imposición, sin que esta perspectiva constituya una posibilidad de mejoramiento de sus condiciones de vida. El pensador crítico debe revertir esta situación y se debe, desde la periferia, comprender los procesos sociales que permitan impulsar un proceso de transformación de la sociedad.

La teoría epistemológica de la técnica debe ser el resultado de comprender las contradicciones que se producen en el proceso histórico de la sociedad; se debe romper con la visión hegemónica de la tecnología, la misma que traza una sola alternativa para la sociedad, en la cual es central en la determinación del progreso de la sociedad; esto implica aceptar que el avance de la tecnología determina el avance de la sociedad, la utilización de la tecnología adecuada vuelve más productivo al trabajo y esto justifica la mayor acumulación de riqueza.

Una de las inconsistencias de la era tecnológica es la *explosión tecnológica*, la misma que se refiere a la situación actual de la tecnología sin considerar su historicidad, es decir, se plantea ingenuamente que los avances actuales de la tecnología hacen de esta época la más avanzada de la humanidad, “ignorando el verdadero significado de las conexiones históricas y se muestra imposibilitada de validar las situaciones pasadas” (Vieira Pinto 2005, 233). Debemos reconocer que atravesamos una época de extraordinaria proliferación de la tecnología, que se ha apoderado de casi todos los aspectos de la existencia humana, pero en ella se evidencia una contradicción: por el un lado, el inmenso desarrollo actual resultado de la acumulación histórica del saber y de la práctica social, lo cual no es una condición de la época actual, puesto que los mismos fenómenos siempre ocurrieron; y, por otro lado, la misma inaudita exuberancia evidencia carencias y retrasos en la medida en que la tecnología actual anuncia y determinará la tecnología futura, que será la verdaderamente *explosiva* para quienes la presenciarán. Dialécticamente, lo que hoy se presenta como explosiva, contiene en sí su

propia negación, esto debe permitir a los pensadores críticos evidenciar estas contradicciones y abolir tal explosión tecnológica. Debemos comprender que cada época tuvo la técnica que podía tener, lo que implica que también cada época tuvo su explosión tecnológica con todos los inconvenientes y esplendores que también se tiene en la época actual, esto no obliga a mirar la historicidad de la técnica para comprender la condición actual.

## Referencias

Vieira Pinto, Álvaro. 2005. *O conceito de tecnologia*, vol. 1. 2. Río de Janeiro: Contraponto.

## Los autores

**Matías Abad Merchán.** Licenciado en Comunicación Social y Publicidad, Universidad del Azuay; ingeniero comercial, Universidad del Azuay; Diplomado en Negociación Internacional, Universidad del Azuay; máster Universitario en Estudios Latinoamericanos; Universidad de Salamanca. Docente, Universidad del Azuay. <matabad@uazuay.edu.ec>.

**Adriana Delgado.** Ingeniera de Petróleos, Universidad de América, Colombia; magíster en Administración Prospectiva de Sectores Estratégicos, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador (EPN), magíster en Cambio Climático, Sustentabilidad y Desarrollo, UASB-E. Ingeniera de campo en diversas empresas del sector de hidrocarburos, desarrollo de estudios de investigación en optimización de procesos energéticos en fase de exploración y producción de hidrocarburos a su vez con escenarios de Prospectiva Energética. Experiencia docente en pregrado y posgrado, actualmente docente investigadora en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) en cátedras de Metodología Prospectiva, Metodología de la Investigación, entre otros, afiliación institucional actual IAEN. <adriana\_delgado@hotmail.com>.

**Miguel Ángel Enríquez-Estrella.** Ingeniero agroindustrial, Universidad Nacional de Chimborazo; magíster en Gestión de Producción Agroindustrial, Universidad Técnica de Ambato. Diploma Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Docente de la Universidad Estatal Amazónica. <menriquez@uea.edu.ec>.

**Roberto Hidalgo-Flor.** Ingeniero mecánico, EPN; magíster en Economía Empresarial, INCAE (Costa Rica); doctor (PhD) en Administración, UASB-E. Consultor en diseño-evaluación de proyectos de desarrollo socioeconómico y en estrategia empresarial y desarrollo organizacional (2008-2021); gerente de Cor confección (2003-2010); director del centro de estudios en INSOTEC (1994-2003). Investigador registrado y acreditado en SENESCYT. Docente invitado en varias universidades en programas de posgrado desde 2006 hasta la fecha. Docente en carreras de pregrado (2012-2020). Experiencia de 25 años en investigación, consultoría y gestión de proyectos de apoyo a micro, pequeña y mediana empresa. Varios artículos y libros publicados. Docente invitado en Universidad Estatal de Milagro. <robertohidalgo61@gmail.com>.

**Mónica Izurieta Guevara.** Ingeniera comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE); especialista superior en Mercadeo, UASB-E; magíster en Dirección de Empresas, UASB-E; candidata doctoral en Salud Colectiva, Ambiente y Sociedad. Consultora de Proyectos en Sistemas de Comercio Justo. Socia Fundadora de la Empresa de Investigación Synergie Market Research; coordinadora del Programa Andina EcoSaludable; docente del Área Académica de Gestión, UASB-E. <monica.izurieta@uasb.edu.ec>.

**Deysi Ofelmina Jerez-Ramírez.** Licenciatura en Trabajo Social, Universidad Industrial de Santander, Colombia; máster en Trabajo Social, Universidad Nacional Autónoma de México, México; doctora (PhD) en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México. Experiencia profesional en temáticas como políticas públicas incluyentes, problemáticas socioambientales de la minería, cambio climático, estudio social de desastres e implicaciones sociales de la explotación de recursos celestes. Profesora investigadora de tiempo completo (titular A) del Instituto de Investigación en Gestión de Riesgos y Cambio Climático de la UNICACH, Chiapas, México. Coordinadora de la Maestría en Gestión de Riesgos y Cambio Climático IIGERCC-UNICACH. Candidata del Sistema Nacional de Investigadores (SIN-Conacyt). <deysiojerezramirez@gmail.com / deysi.jerez@unicach.mx>.

**Ibeth López Cazar.** Licenciatura multilingüe en Relaciones Internacionales y Negocios, PUCE. Especialista en Proyectos de Desarrollo, UASB-E; máster en Estudios del Desarrollo (desarrollada en inglés), Universidad Erasmus de Rotterdam-Instituto Internacional de Estudios Sociales. Ha colaborado para carteras de Estado como el Ministerio del Trabajo y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en el área de cooperación internacional; Centro Internacional de Estudios Avanzados en Comunicación para América Latina (CIESPAL) y en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <ibeth\_mlc@hotmail.com>.

**Fernando López Parra.** Estágio pós-doutoral em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). <ferlopezparra@gmail.com>.

**Maribel Maya Carrillo.** Ingeniera comercial, Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), máster en Negocios y Administración, ESPE, doctora (PhD) en Gestión Tecnológica (c), EPN. Docente universitaria, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; consultora de Negocios y excoordinadora de la Unidad de Emprendimiento Institucional en la ESPE. Afiliación: ESPE y EPN. <ammaya@espe.edu.ec>.

**Iván Morales Puruncaja.** Licenciado en Economía y economista, Universidad Central del Ecuador (UCE); máster en Planificación y Dirección Estratégica, ESPE. Diplomado Superior en Prospección Estratégica, ESPE. Diplomado Superior en Alta Gerencia, IAEN. Candidato doctoral en Administración Pública en la Universidad Nacional del Litoral (UNL). Docente en la UCE. Consultor del sector privado en el ámbito tributario y financiero. <iv.morales@hotmail.com>.

**Javier Morillo Revelo.** Economista, UCE; magíster en Economía con énfasis en Administración, Universidad UTE. Diplomado en Educación a Distancia e Investigación, Universidad Técnica Particular de Loja. PhD en Filosofía y Letras por la Universidad de Alicante (España). Experto en procesos *e-learning* por la Asociación Mundial de Tutores Virtuales. Miembro activo por cumplir con todos los estándares y requerimientos exigidos. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UCE. <econ6@hotmail.com>.

**Carlos Olmedo Cruz.** Ingeniero en Administración de Empresas, UCE; magíster en Cooperación Económica de la Kyung Hee University, de Corea del Sur (desarrollado en inglés). Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo, IAEN; estudios en Desarrollo Sustentable en Columbia University, Institute of Earth, N. Y. y Ciencia, Tecnología e Innovación en el Ministerio de Comercio, en Fuzhou, República Popular China. Investigador del proyecto EULAC-Focus 2016-2019 (programa Horizonte 2020). Desarrollo de talleres sobre financiamiento con fondos internacionales del programa en universidades e institutos de investigación para proyectos de investigación. Experiencia en el sector público en lo referente a los recursos naturales no renovables, la energía y a las áreas de la educación superior, ciencia, tecnología e innovación. <colmedocv@yahoo.es>.

**Betsabé Pila Jaramillo.** Ingeniera comercial, ESPE; asistente de investigación en la ESPE. Afiliación: ESPE. <bepila@espe.edu.ec>.

**Jimena Portugal Loayza.** Licenciada en Antropología-licenciada en Arqueología, Universidad Mayor de San Andrés; magíster en Gestión Cultural, UASB-E. Docente titular de las carreras de Antropología y Arqueología en la Universidad Mayor de San Andrés. Consultora en instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional. Exdirectora de la Unidad Nacional de Arqueología del Ministerio de Turismo y Culturas. En la actualidad es coordinadora del Observatorio del Patrimonio Cultural Arqueológico (OPCA). <jportugal@umsa.bo>.

**Valentina Ramos Ramos.** Licenciada en Psicología, Universidad de La Habana; máster en Comunicación, mención Comunicación Organizacional, Universidad de La Habana; doctorado en Psicología, Universidade do Porto. Directora del Departamento de Estudios Organizacionales y Desarrollo Humano, docente investigadora de la EPN, consultora independiente. Afiliación: EPN. <valentina.ramos@epn.edu.ec>.

**Rogelio Josue Ramos-Torres.** Licenciatura en Derecho, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; licenciatura en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Universidad de Roma “La Sapienza”; maestría en Estudios Políticos y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente doctorante en Antropología Social, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Sede Sureste. Experiencia profesional en temas de violencia de Estado, vulnerabilidades sociales y procesos de recuperación social posdesastre. <r.ramos@ciesas.edu.mx>.

**Alisson Carolina Reyes Jiménez.** Ingeniera agroindustrial, Universidad Estatal Amazónica. <agi2015045@uea.edu.ec>.



**Fernando G. Tenório.** Estágio pós-doutoral na Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), doutorado em Engenharia da Produção pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). <fernandoguilhermet@gmail.com>.

**Guilherme M. Tenório.** Estágio pós-doutoral em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), doutorado em História, Políticas e Bens Culturais pelo Centro de Pesquisa e Documentação em História Contemporânea (CPDOC) da FGV. <gtenorio6@gmail.com>.

## Coordinadores de este número

**Andrés Abad.** Doctor en Administración por la UASB-E. Tiene un Posdoctorado en América Latina y el Global por el Colegio de América y la UASB-E; máster en Antropología del Desarrollo y magíster en Administración por la Universidad del Azuay (UDA). Diplomado en Estudios Internacionales por New York University (NYU). Profesor investigador titular de la EPN. Miembro de la Red de Estudios Organizacionales y Tecnología (REOYT). Profesor invitado de universidades de Ecuador y Bolivia. Exdirector del Museo Nacional y del Museo Pumapungo del Banco Central del Ecuador (1996-2010). Sus investigaciones se relacionan con la antropología organizacional, los estudios críticos en las organizaciones y el patrimonio cultural. <andres.abad@epn.edu.ec>.

**Paulo Emílio Matos Martins.** Doctor en Administración de Empresas (EAESPFV) y maestro en Administración Pública (EBAP FGV) por la Fundación Getulio Vargas de Brasil; ingeniero mecánico y licenciado en Diseño (UFPA). Profesor del *Programa de Pós-graduação, Faculdade de Administração*, Universidade Federal Fluminense (UFF). Actualmente es *Coordenador do Núcleo de Estudos de Administração Brasileira (ABRAS do PPGAd/UFF)*. Profesor visitante de los programas de doctorado en Administración de la UASB-E, y de doctorado en Gestión Tecnológica de la EPN. Colaborador de varias universidades brasileñas, europeas y americanas. Tiene un sinnúmero de publicaciones en revistas científicas y libros. <pemilio@id.uff.br>.

**Ferran Cabrero.** Sociólogo (Universitat de Barcelona), Diplomado Superior en Cooperación Internacional (Setem-Servei Tercer Món), en Cultura de Paz y Resolución de Conflictos (Cátedra UNESCO), y en Estudios Culturales (CLACSO). Doctor en Arqueología Prehistórica por la Universitat Autònoma de Barcelona. Profesor investigador titular de la Universidad Estatal Amazónica (UEA). Realiza investigaciones en movimientos sociales, gestión cultural, y arqueología amazónica. Ha trabajado en UNESCO Catalunya como oficial de programa (2000-2004), en PNUD-Nueva York como experto en América Latina y el Caribe (2004-2013), en FLACSO-Sede Ecuador como profesor investigador y coordinador del Diplomado Superior en Gestión Cultural (2009-2013), en IPANC-Convenio Andrés Bello como asesor en gestión cultural y patrimonios (2014-2015), y en UASB-Bolivia como profesor invitado (2014-2021). <fcabrero@uea.edu.ec>.

## Pares evaluadores externos

*Estudios de la Gestión* agradece la participación  
de los siguientes pares evaluadores:

- Wilson Abad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Cristina Acuña (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Pedro Alarcón (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Alejandro Aldás A. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador)  
Nora Anaya (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Diego Andrade (Universidad de las Américas, Ecuador)  
Pablo Anrraz (Universidad de Burgos, España)  
Jannette Araaz Muñoz (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)  
Diego Arias Alvarado (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Freddy Arias Mora (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Johanna Armijos Cordero (Universidad de Cuenca, Ecuador)  
Alfredo Bagua Maji (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Xavier Barragán (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)  
Carlos Bucheli (Universidad Federal Santa Catarina, Brasil)  
Anne-Gaël Isabelle Brigitte Bilhaut (Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador)  
Liliana Caicedo Mora (Universidad de Nariño. Nariño, Colombia)  
Patricio Carvajal (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)  
Sergio Adrián Caruso (Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina)  
María Elena Castro (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Boroshilov Castro (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Katty Coral (Universidad Internacional SEK, Ecuador)  
Laura Cerdas Guntanis (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Rosario Cerón Tipán (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)

## Pares evaluadores externos

Pedro Jaime Coelho (ESPM-Brasil)  
Iván Coronel (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Gabriela Duque (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Sarah Espinosa (Universidad de Viena, Austria)  
Bernardo Fajardo (Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil)  
Diana Ferro (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador)  
Jaime Gallegos (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador)  
Leda Lucia García Rosa (Universidad Federal Fluminense, Brasil)  
Santiago García (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Verónica García I. (Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador)  
Vanessa Gavilánez (Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador)  
María Guerrón (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Roberto Guillen Pacheco (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
David Guarderas (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador)  
Orlando Hernández Cruz (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Carlos Holguín (Universidad San Francisco de Quito, Ecuador)  
Juan Ibujes (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
David Jácome (Universidad de las Américas, Ecuador)  
Irma Jara (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)  
Daniel Jurado (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Diego Lima (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Carlos Federico Lucio (Universidad Estatal de Campinas-Brasil)  
Andrés Luna (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Wilson Mariño (Universidad de las Américas, Ecuador)  
Paulo Emilio Matos Martins (Universidad Federal Fluminense, Brasil)  
Klever Mejía Guzmán (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Esteban Melo (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Lucia Méndez (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Manuel Mera (Universidad de Guayaquil, Ecuador)  
Ximena Moscoso (Universidad del Azuay, Ecuador)

## Pares evaluadores externos

Cezar Augusto de Miranda Guedes (Universidad Federal Rural de Río de Janeiro, Brasil)  
Eduardo Morán (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador)  
Zaskya Moncayo (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Óscar Montero de la Cruz (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)  
Pedro Montalvo (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Lilian Morales (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)  
Iván Narváez (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Karla Negrete (Universidad Técnica del Norte, Ecuador)  
Óscar Eduardo Olano Pomar (Universidad de las Américas, Ecuador)  
Marcela Olmedo Rodríguez (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Federico Orbe (Universidad de las Américas, Ecuador)  
María Fernanda Orquera (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Raúl Ortega Moreno (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Alexis Oviedo (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Armin Pazmiño (Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador)  
Carolina Peña Rojas (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Marcela Pérez Pazmiño (Universidad de las Américas, Ecuador)  
Ángela Plata (Universidad Sergio Arboleda, Colombia)  
Carlos Picado (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Carlos Puente (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, Ecuador)  
Jimena Ramírez (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)  
Fabián Raza (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Luis Marcelo Reinoso Navarro (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Marco Antonio Ríos (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Fabián Rodríguez Espinosa (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)  
Mauricio Rodríguez (Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador)  
Ximena Rojas (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Miriam Romo (Universidad Central del Ecuador, Ecuador)  
Michelle Salas Pinel (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)  
Raquel Salazar (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)

## Pares evaluadores externos

Ivonne Sánchez (Universidad de Geociencias, China)  
Carmen Simone (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)  
Mauricio Solano (Universidad Internacional de las Américas. San José, Costa Rica)  
Silvia Solano Mora (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)  
Jorge Sosa (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Antonio Torres Dávila (Universidad del Azuay, Ecuador)  
Mónica Torres Ocampo (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)  
Antonio Troya (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)  
Carmen Augusta Varela (Centro Universitário de FEI, São Paulo, Brasil)  
Verónica Vargas Madrigal (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)  
Paúl Villagómez (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Osvaldo Viteri (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)  
Danny Zambrano (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)

## Normas de publicación de la revista *Estudios de la Gestión*

### 1. Información general

La revista *Estudios de la Gestión*, es una publicación académica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador y de su Área Académica de Gestión, que recibe artículos de investigación en español, inglés y portugués dentro del ámbito de la gestión. Se edita desde 2017 de forma ininterrumpida con una frecuencia semestral, con dos números al año, que se publican en los meses de enero y julio. Es un espacio para la investigación y reflexión sobre avances investigativos en el campo de los estudios de la gestión y administrativos, en el ámbito de la empresa privada, las organizaciones públicas, las organizaciones promotoras del desarrollo, y cualquier otra forma de espacio organizacional creado por el ser humano como facilitador de su convivencia en sociedad.

*Estudios de la Gestión* sigue un proceso de evaluación externa por pares ciegos expertos (*peer-review*), conforme a las normas de arbitraje de revistas científicas como se describe en el acápite 3 “proceso editorial” de la presente norma. Tiene apertura para la participación de autores ajenos a la entidad editora.

La revista se edita en español en doble versión: impresa (ISSN: 2550-6641) y electrónica (e-ISSN: 2661-6513), y utiliza la plataforma OJS 3 ([bit.ly/324eP9N](http://bit.ly/324eP9N)). Además, la interfaz, títulos, resúmenes, palabras clave y código JEL también se encuentran disponibles en inglés y portugués. Cada artículo de investigación se identifica con un DOI (Digital Object Identifier System).

### 2. Alcance y política

#### 2.1. Temática

Incluye investigaciones científicas, enmarcadas en los ejes temáticos de la gestión: 1. políticas y estrategias, 2. tecnologías de la gestión, y 3. organización y gestión. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional, cuyo propósito es cumplir con el rol institucional de promocionar el conocimiento de la gestión desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria.

## 2.2. Aportaciones

*Estudios de la Gestión* edita, resultados o avances, de investigación científica fruto de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia; aportes teóricos y estados del arte sobre gestión y administración y ensayos sobre temas históricos o contemporáneos relacionados con la gestión y análisis de coyuntura, nacional o internacional, de interés para el campo organizacional. Todos los manuscritos deben apoyarse sólidamente en bibliografía especializada y pueden estar escritos en español, inglés o portugués, y se asegura la revisión en su idioma original.

Los trabajos deben ser originales, inéditos, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en otro proceso de publicación, siendo responsabilidad de los autores el cumplimiento de esta norma. Las aportaciones en la revista pueden ser:

- a) **Estudios:** *sección arbitrada*. Aportaciones variadas dentro de la temática general de la publicación. Las convocatorias para presentar artículos no tienen fecha de cierre. Se aceptan artículos de investigación que se enmarquen en la temática de la revista: políticas y estrategias; tecnologías de la gestión; y organización y gestión. La extensión debe ser de 5.000/6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes en dos idiomas, cinco palabras clave, un código JEL, tablas y referencias.
- b) **Tema central:** *sección arbitrada*. Sección monográfica planificada previamente, con convocatoria pública de envío de manuscritos a través del **call for papers**, coordinado por coordinadores temáticos. Las convocatorias para presentar artículos tienen fecha de cierre. Se aceptan artículos de investigación que se enmarquen en el ámbito de la convocatoria específica. La extensión debe ser de 5.000/6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes en dos idiomas, cinco palabras clave, un código JEL, tablas y referencias.
- c) **Punto de vista:** *sección no arbitrada*. La convocatoria para esta sección no tiene fecha de cierre. Se aceptan textos críticos sobre situaciones actuales trascendentes para el campo organizacional y de confrontación teórica y analítica, que se enmarquen en el tema central, así como temas de. La extensión debe ser de 2.000/4.000 palabras de texto.
- d) **Observatorio de la PyME de la UASB-E:** *sección no arbitrada*. Para esta sección no hay convocatoria. Presenta la evolución semestral del trabajo continuo que el Observatorio realiza en el campo del fomento de la mipyme, así como sus artículos de investigación.
- e) **Entrevistas:** *sección no arbitrada*. La convocatoria para esta sección tiene la misma fecha de cierre que el tema central, se aceptan entrevistas sobre temas que se encuentren alineadas al ámbito de la convocatoria específica. La extensión debe ser de 1.500/3.000 palabras de texto.
- f) **Reseña de libros:** *sección no arbitrada*. Las convocatorias a presentación de ar-



títulos para esta sección tienen la misma fecha de cierre que el tema central. Se aceptan comentarios críticos a obras que tienen relación con la problemática de la convocatoria específica. Los criterios que se consideran son la actualidad del libro reseñado y la influencia dentro del ámbito de la gestión. La extensión debe ser de 800/1.200 palabras de texto.

*Estudios de la Gestión* se publica dos veces al año (veinte artículos por año). El Consejo Editorial asignará los manuscritos a la sección más pertinente.

### 3. Proceso editorial

Los manuscritos deben enviarse a la revista mediante la plataforma OJS 3. Se acusa recibo de los trabajos enviados por los autores mediante el sistema de la plataforma al correo electrónico proporcionado por el autor durante el registro.

En el portal oficial se ofrecen las siguientes normas completas, en archivo descargable para publicar en la revista:

1. Chequeo previo al envío
2. Normativa para revisores externos
3. Protocolo de evaluación para revisores externos
4. Rúbrica para coordinador

En el **período máximo de treinta días**, a partir de la recepción de cada manuscrito, los autores recibirán la notificación indicando si se desestima o estima, preliminarmente, el trabajo para su evaluación por los revisores externos. En caso de que el manuscrito presente deficiencias de forma o no sea pertinente con la temática general o de convocatoria específica, el Consejo Editor desestimaré formal o temáticamente el manuscrito.

En el supuesto de que el manuscrito presente deficiencias de forma (se recomienda revisar la rúbrica para editor temático o chequeo previo al envío), se devolverá al autor para su corrección. Una vez realizados los ajustes necesarios el autor puede enviar el trabajo por segunda vez a la revista. De no cumplir con los requisitos formales, el manuscrito se desestimaré formalmente, sin opción de vuelta. No se mantendrá correspondencia posterior con autores de artículos desestimados.

La fecha de entrada del trabajo no se computará sino hasta la recepción correcta del manuscrito. Se recomienda comprobar que el manuscrito cumple con todo lo solicitado en el chequeo previo antes de su envío.

Una vez que los manuscritos son aceptados por el Consejo Editorial, pasan a la evaluación científica, bajo la metodología de pares ciegos —de forma anónima y confidencial— por dos expertos en la temática, externos a la institución editora, quienes brindarán asesoramiento sobre los manuscritos individuales, con juicios objetivos y precautelando que no exista conflicto de intereses. La condición de anonimato, de los autores y revisores, se respetará durante todo el proceso e instancias.

Los evaluadores externos deben seguir las sugerencias del protocolo de evaluación para revisores externos y, en base a las mismas, elaborar los informes que determinan si el manuscrito es:

1. Publicable y no requiere ajustes;
2. Publicable con ajustes, o;
3. No publicable.

En caso de discrepancias en los resultados, el manuscrito se enviará a un tercer experto evaluador, cuyo informe determina el resultado final sobre la publicación del artículo.

Si la decisión de los evaluadores es aceptar el artículo, pero con ajustes, se reenviará el manuscrito al autor para que realice las modificaciones sugeridas. En cuanto a extensión, estructura o estilo, respetando el contenido del original. La extensión de la versión corregida no puede ser mayor a la señalada en la presente política.

El protocolo utilizado por los revisores de la revista es público. El plazo de evaluación científica de trabajos, superados los trámites previos de estimación por el Consejo Editor, **es de 100 días como máximo**.

Los trabajos que sean evaluados positivamente, pero que requieran modificaciones, se devolverán en un plazo de **8 días como máximo**.

Todos los autores recibirán los informes de evaluación científica, de forma anónima, para que estos puedan realizar (en su caso) las mejoras o réplicas oportunas. Durante todo el proceso de evaluación de pares ciegos se garantiza objetividad, transparencia, e imparcialidad.

Los autores de artículos aceptados, antes de la edición final, recibirán las pruebas de imprenta para su corrección por correo electrónico en formato Word, para la aprobación de la versión final; el autor debe enviar su respuesta en máximo **tres días**. Únicamente se pueden realizar mínimas correcciones sobre el contenido del manuscrito original ya evaluado.

En general, una vez vistas las revisiones científicas externas, los criterios que justifican la decisión sobre la aceptación/rechazo de los trabajos por parte del Consejo Editor son los siguientes:

- a) Actualidad y novedad.
- b) Relevancia y significación: avance del conocimiento científico.
- c) Originalidad.
- d) Fiabilidad y validez científica: calidad metodológica contrastada.
- e) Organización (coherencia lógica y presentación formal).
- f) Apoyos externos y financiación pública/privada.
- g) Coautorías y grado de internacionalización de la propuesta y del equipo.
- h) Presentación: buena redacción.

Los autores se comprometen a difundir, en todas sus redes sociales, el número de la revista en el cual consta su artículo publicado.

Los autores se comprometen a ser miembros del Consejo Internacional de Revisores Científicos, una vez publicados su manuscrito, por los siguientes tres años desde su publicación.

Los autores podrán acceder a la publicación de forma online. Cada autor recibirá dos ejemplares impresos para su difusión gratuita entre colegas e instituciones.

## 4. Presentación y estructura de originales

Los manuscritos deben ser enviados exclusivamente por la plataforma OJS 3 (<https://bit.ly/2AYqxGL>). Todos deben registrarse y darse de alta con sus créditos, si bien solo uno será el responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar ni tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de dos números consecutivos.

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Times New Roman 12, a renglón y medio de interlineado, justificado completo, con sangría a la izquierda al principio de cada párrafo, sin retornos de carros entre párrafos. Solo se separan con un retorno los grandes bloques (autor, título, resúmenes, palabra clave, créditos y epígrafes). Los trabajos se presentan en Word para PC. El archivo debe estar anonimizado en propiedades de archivo de forma que no aparezca la identificación de los autores.

Las normas de publicación se basan en el Manual de estilo de la UASB.

### 4.1. Estructura

Deben remitirse simultáneamente dos archivos: a) presentación y portada; y b) manuscrito, conforme a las normas detalladas, según lo que se detalla a continuación:

#### a) Presentación y portada

La carta de presentación debe contar con la firma (nombres y apellidos) de los autores, donde confirman que el artículo es inédito y no se ha puesto en consideración de otras revistas, ser una aportación original, no haber enviado durante el proceso de evaluación y publicación a otras revistas, confirmación de las autorías firmantes, aceptación, si procede, de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas y cesión de derechos a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. (Ejemplo de carta de presentación) con todos los datos completos que se enumeran a continuación:

**Título del artículo**, en español en primera línea y luego en inglés, conformado con el mayor número de términos significativos posibles. Se aceptan como máximo 85 caracteres con espacios. Los mismos son responsabilidad de los autores y editor, por tanto, si el título no recoge correctamente el sentido del trabajo, este podrá modificarse.

**Nombre y apellidos completos** de cada uno de los autores por orden de presentación (el número deberá estar justificado por el tema, su complejidad y su extensión, siendo la media del área tres autores). En caso de más de tres autores es prescriptivo justificar sustantivamente la aportación original del equipo, dado que se tendrá muy presente en la estimación del manuscrito. Junto a los nombres se debe incluir la categoría

profesional, filiación institucional, correo electrónico de cada autor y número ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. delante del nombre). La firma académica (nombre) ha de estar normalizada conforme a las convenciones internacionales para facilitar la identificación en las principales bases de datos (<https://bit.ly/2Dhk7Xu>). Ejemplo: Dra. María Pérez-Peñaherrera. Es prescriptivo darse de alta en el Registro Internacional de Investigadores (ORCID) (<http://orcid.org>).

**Resumen**, en español de 200/210 palabras de texto, donde se describirá —de forma estructurada— el objetivo de la investigación, la teoría utilizada, la metodología, los resultados más destacados y principales conclusiones. Ha de estar escrito en tercera persona (impersonal). Ejemplo: El presente trabajo analiza...

**Abstract**, en inglés de 190/200 palabras. Para su elaboración, al igual que para el título y los *keywords*, no se admite el empleo de traductores automáticos.

**5 palabras clave en español / 5 Keywords en inglés**, se recomienda el uso del Tesoro de la UNESCO. Solo en casos excepcionales se aceptan términos nuevos. Los términos han de estar en español/inglés científico estandarizado.

**Código JEL**, el autor debe escoger de entre las categorías un código de clasificación (versión en español <http://bit.ly/31q1irE>; versión oficial en inglés <http://bit.ly/2MfVXyV>).

#### b) Manuscrito

Los manuscritos respetarán rigurosamente la estructura que a continuación se presenta, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Es obligatoria la inclusión de referencias en todos los trabajos.

- Título (español) / Title (inglés)
- Resumen (español) / Abstract (inglés)
- Palabras clave (español) / Keywords (inglés)
- JEL (español) / JEL (inglés)

1. **Introducción:** debe incluir el contexto de la problemática, los fundamentos, propósito y justificación del estudio, utilizando citas bibliográficas.
2. **Marco teórico:** revisión de la literatura más significativa del objeto de estudio con referencias clásicas y del estado del arte.
3. **Metodología:** se presentará con la precisión que sea conveniente para que el lector comprenda el desarrollo de la investigación. Si es una investigación cuantitativa, describirá la muestra y las estrategias de muestreos, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Para las investigaciones cualitativas se debe señalar el diseño de investigación, técnicas y herramientas a utilizar. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones. Para los estados del arte o discusiones teóricas se debe incorporar el texto que corresponde.

4. **Presentación, análisis y discusión de resultados:** se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados, así como los resultados más relevantes de la investigación. Los resultados se expondrán en figuras y/o tablas según las normas de la revista (ver otras anotaciones). Aparecerán en una secuencia lógica en el texto, las tablas o figuras imprescindibles, evitando la redundancia de datos. Se recomienda un máximo de seis figuras y tablas; en caso de que los autores necesiten ofrecer más datos o información gráfica, se pueden introducir enlaces DOI generados en plataformas externas como Figshare.
5. **Conclusiones:** resumirá los hallazgos, relacionando las propias observaciones con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin reiterar datos ya comentados en otros apartados. Se debe mencionar las inferencias de los hallazgos y sus limitaciones, incluyendo las deducciones para una investigación futura, así como enlazar las conclusiones con los objetivos del estudio, evitando afirmaciones gratuitas y conclusiones no apoyadas completamente por los datos del trabajo.
5. **Notas:** se consideran excepcionales y siempre irán al pie de página. Los números de las notas se colocan en superíndice tanto en el texto corrido como en la nota final, situándose en el texto antes que el punto o la coma de cierre. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), ya que estas deben ir en las referencias.
6. **Apoyos:** el Council Science Editors recomienda a los autores especificar la fuente de financiación de la investigación.
7. **Referencias:** las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. No debe incluirse bibliografía no citada en el texto. Su número ha de ser suficiente y necesario para contextualizar el marco teórico (se recomienda un promedio de 45 referencias en conjunto, no por autor, cuidando de no exceder un máximo de tres referencias del mismo autor), la metodología utilizada y los resultados de investigación en un espacio de investigación internacional. Se presentarán alfabéticamente por el apellido primero del autor (agregando el segundo solo en caso de que el primero sea de uso muy común, y unido con guion). Las citas deberán extraerse de los documentos originales —preferentemente revistas y en menor medida libros— indicando siempre la página inicial y final del trabajo del cual proceden, a excepción de obras completas. Dada la trascendencia para los índices de citas y los cálculos de los factores de impacto, se valorará la correcta citación, de autores nacionales e internacionales en revistas indexadas, conforme al Manual de estilo de la UASB.
8. **Cómo citar:** las citas y referencias del artículo deben seguir lo dispuesto en el Manual de estilo de la UASB, subsistema autor-año con los nombres científicos de los autores.

## 4.2. Normas para citas y referencias

*Estudios de la Gestión* se acoge al Manual de estilo de la UASB-E, y dentro de este, al subsistema autor-año (SAA).

Las **citas de referencias**, como normal general, según el Manual de estilo de la UASB-E, el autor citado en el texto se recoge en el discurso, y entre paréntesis se indica el año y, de ser una cita textual, el número de la página, precedido por una coma. Si el autor no va en el discurso, va dentro del paréntesis, precediendo al año.

No se recomienda el uso de gestores bibliográficos ya que el Manual responde a normas propias de la UASB-E y de la revista.

La **citación bibliográfica**, tanto en el hilo discursivo como en las referencias, es fundamental que responda a criterios uniformes y constantes. Este aspecto es clave en una revista científica. No se aceptan incoherencias ni alteraciones de la normativa establecida. Se ruega respetar el sistema de puntuación: comas, puntos, y puntos y coma.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones alusivas a dicho Manual:

- a) Las palabras en otros idiomas y lo que se desea resaltar debe ir en letra itálica.
- b) El texto nunca debe subrayarse.
- c) La primera vez que se utilice siglas o acrónimos, debe ir entre paréntesis después de la fórmula completa. Ejemplo: Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL).
- d) Sobre figuras y tablas:
  - Deben estar incorporados en el texto de forma ordenada, según orden de aparición.
  - Se recomienda incluir tablas y figuras con diseño en 3D.
  - Las figuras, como fotografías e imágenes, deben clarificar de forma relevante el texto y su número no será superior a seis entre figuras y tablas.
  - La información que va dentro de las tablas debe ir con interlineado sencillo, en Arial, en 10 puntos, con mayúscula inicial, y centrado/justificado según corresponda.
  - Cada elemento debe contar con un título y número de secuencia, centrado, interlineado sencillo, Arial, en 10 puntos. Ejemplo:

Tabla 1

### Ejemplo de tabla

- Cada elemento debe incluir su respectiva cita en Times New Roman, 9 puntos en la esquina inferior izquierda. Ejemplos:
  - i. Cita textual: Fuente: CEPAL (2018, 87).
  - ii. Paráfrasis: Fuente: adaptado de CEPAL (2018).
  - iii. De autoría de quien escribe: Fuente y elaboración propia.

- Cada elemento debe enviarse de forma separada en cualquier formato legible estándar (indicar el formato). Han de tener calidad de imprenta, presentándose en el texto en formato PNG y en fichero aparte en formato editable (modificable).
  - Si fueron elaboradas en un programa estadístico deben venir acompañadas de un PDF generado directamente por el programa.
  - Las figuras deben ser de calidad o de bancos de imágenes libres de derechos.
  - Se valorará la originalidad de su presentación gráfica con programas profesionales: awGraph (<https://bit.ly/2SBkSOC>), Plotly (<https://bit.ly/2SE-VHKY>), ChartGo (<https://bit.ly/2qoRG0k>); Online Chart Tool (<https://bit.ly/2zpjA0g>), etc. u otros programas con gráficos 3D.
- e) Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <https://search.crossref.org/>).
- f) Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su enlace (en su versión online, en caso de que la tengan, acortada).
- g) Todas las direcciones web que se presenten tienen que acortarse en el manuscrito mediante <https://bitly.com/>, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado.
- h) Debe limitarse la saturación de citas de los autores (autorcitas) y de esta revista.
- i) Se aconsejan las revistas nacionales e internacionales indexadas en el Journal Citation Reports (JCR), Scopus, REDIB, Dialnet Métricas, ERIH y FECYT.
- j) Con relación al número de citas, dependerá de la naturaleza del trabajo, pero se recomienda tener, en promedio, 45 referencias, de los cuales al menos el 10%, deben ser referencias de Scopus o WOS.

#### 4.2.1. Ejemplos de citas y referencias bibliográficas

La cita de referencia es aquella que se incluye en el documento, la citación bibliográfica es la que se incluye al final del documento. A continuación, se exponen algunos ejemplos de los tipos de citas y referencias más comunes:

##### **Libro**

*Cita de referencia*

(Carlino et al. 2013, 34)

Tres autores: (Carlino, Iglesias y Bottinelli 2013)

Dos autores: (Carlino e Iglesias 2013)

En el caso de que la cita de referencia sea textual, se debe incluir el número de página antecedida por una coma, como se muestra en el ejemplo que antecede.

*Citación bibliográfica*

Carlino, Paula, Patricia Iglesia, Leandro Bottinelli, Manuela Cartolari, Irene Laxalt y Marta Marucco. 2013. *Leer y escribir para aprender en las diversas carreras y signaturas de los IFD que forman a profesores de enseñanza media*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. <http://bit.ly/331BWqS>.

Cuando la obra tiene cuatro o más autores, en la cita de referencia solo se escribe el apellido del primer autor seguido de la frase latina “et al.”. En la citación bibliográfica se incluye todos los autores y solo se invierte el nombre del primer autor citado. En caso de libros consultados en la web, se añade el enlace respectivo.

**Capítulo de libro**

*Cita de referencia*

(Bandeira, Espinoza-Santeli y López)

*Citación bibliográfica*

Lima Bandeira, Mariana, Genoveva Espinoza-Santeli y Fernando López Parra. 2020. “Regional Review: Latin America”. En *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*, editado por David Crowther y Shahla Seifi, 1-36. Londres: Springer.

*Cita de referencia*

(Alvear 2009, 30)

*Citación bibliográfica*

Alvear, Miguel. 2009. “El cine fuera del cine”. En *Ecuador bajo tierra: videografías en circulación paralela*, editado por Miguel Alvear y Christian León, 28-39. Quito: Ochoymedio.

**Página web**

*Cita de referencia*

(EC Ministerio de Educación 2019, párr. 7)

(Rivas y Ramón 2018, párr. 10)



*Citación bibliográfica*

EC Ministerio de Educación. 2019. "Escuelas inclusivas". *Ministerio de Educación*. Accedido septiembre de 2020. <http://bit.ly/2ptF9f3>.

Rivas, Natalia, y Pamela Ramón. 2018. "El metro está pasando y Solanda se está hundiendo". *La Barra Espaciadora*. Accedido noviembre de 2019. <http://bit.ly/2OWPA5y>.

**Artículo en revista científica**

*Cita de referencia*

(Agudelo y López 2018, 85) En caso de que sea una cita textual debe ir con el número de la página.

*Citación bibliográfica*

Agudelo, Daniel, y Yohana López. 2018. "Dinámica de sistemas en la gestión de inventarios". *Revista Ingenierías USBMed* 9 (1): 75-85. <https://doi.org/10.21500/20275846.3305>.

*Cita de referencia*

(Chu 2011)

*Citación bibliográfica*

Chu, Edward. 2011. "Inventory Turnover of Fortune 500 Manufacturing Companies after 2001 and its Relationship to Net Earning". *Journal of Business & Economics Research* (6): 2-12. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i6.2426>.

Junto al nombre de la revista figuran dos números: el primero corresponde al volumen y el segundo corresponde al número (que normalmente solo aparece como "número" en las publicaciones). Algunas revistas no tienen la figura de volumen, en ese caso, se escribe directamente la figura del número entre paréntesis.

**Tesis**

*Cita de referencia*

(Alemán Salvador 2003, 69)

*Citación bibliográfica*

Alemán Salvador, María Gabriela. 2003. "La huella de lo audiovisual en la cultura ecuatoriana". Tesis doctoral, Universidad de Tulane, Tulane. <https://bit.ly/2VMUZxf>.

### **Ponencias en congresos y similares**

*Cita de referencia*

(Boero 2014)

*Citación bibliográfica*

Boero, Gabriel. 2014. "Responsabilidad social y emprendimiento". Ponencia presentada en el X Foro Internacional del Emprendedor, Quito, 19 de noviembre.

### **Fuentes jurídicas**

#### **Constitución, leyes y decretos**

*Cita de referencia*

(EC 2008, art. 298)

(EC 2010, art. 22)

*Citación bibliográfica*

EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.

---. 2010. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298, Suplemento, 12 de octubre.

#### **Documentos institucionales**

*Cita de referencia*

Según /De acuerdo con ISO 31000 (INEN 2014, 4)

*Citación bibliográfica*

Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2014. *NTE INEN-ISO 31000. Gestión del Riesgo, principios y directrices (ISO 31000:2009, IDT)*. Quito: INEN.

#### **Instrumentos de organismos internacionales**

*Cita de referencia*

AENOR (2015)

*Citación bibliográfica*

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). 2015. Norma UNE EN ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. Madrid: AENOR.

### 4.3. Otras anotaciones

El texto final debe revisarse con el diccionario del procesador de textos, ya que, aunque muchos términos erróneos no son detectados, soluciona algunos problemas de manera automática. Para obviar el error generalizado de marcar con dos espacios entre palabras, puede emplearse el buscador de Word (reemplazar), señalando buscar dobles espacios para sustituir por uno.

**Abreviaturas:** solo deberán utilizarse las universalmente aceptadas (consultar: Units Symbols and Abbreviations). Cuando se pretenda acortar un término frecuentemente empleado en el texto, la abreviatura correspondiente, entre paréntesis, debe acompañarse la primera vez que aparezca. No se usarán números romanos en el texto, empleándose para los decimales el punto a la derecha del cero y no la coma (para la versión española).

**Material complementario:** cuando se requiera complementar el manuscrito con documentos y materiales anexos visuales, audiovisuales, estadísticos, tablas extensas, gráficos complejos en color que, por cuestiones de formato y tamaño no se pueden insertar en los artículos, estos documentos irán como ficheros extraordinarios, y una vez aceptado, se publicarán de forma prescriptiva y online, por parte del autor, utilizando la plataforma Figshare (<http://figshare.com>), recogándose la cita del alojamiento en el manuscrito. Esta plataforma ofrece además un DOI gratuito complementario.



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

— 30 años —

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. Es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La UASB fue creada en 1985. Es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de centro académico autónomo, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia) y Quito (Ecuador).

La UASB se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, suscribió con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de Ecuador, un convenio que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador la incorporó mediante ley al sistema de educación superior de Ecuador. Es la primera universidad en el país que logró, desde 2010, una acreditación internacional de calidad y excelencia.

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Ambiente y Sustentabilidad, Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Letras y Estudios Culturales, Historia y Salud. Tiene también programas, cátedras y centros especializados en relaciones internacionales, integración y comercio, estudios latinoamericanos, estudios sobre democracia, derechos humanos, migraciones, medicinas tradicionales, gestión pública, dirección de empresas, economía y finanzas, patrimonio cultural, estudios interculturales, indígenas y afroecuatorianos.

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

## Canje

con otras publicaciones periódicas dirigirse a:

Centro de Información y Biblioteca  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 322 8088, 322 8094 • Fax: (5932) 322 8426

biblioteca@uasb.edu.ec • www.uasb.edu.ec

## Suscripción anual (dos números)

dirigirse a:

Corporación Editora Nacional

Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 255 4358, 255 4558 • Fax: ext. 12

ventas@cenlibrosecuador.org • www.cenlibrosecuador.org

**Precio: USD 33,60**

	Flete	Precio suscripción
Ecuador	USD 6,04	USD 39,64
América	USD 59,40	USD 93,00
Europa	USD 61,60	USD 95,20
Resto del mundo	USD 64,00	USD 97,60



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

30 años

César Montaña Galarza  
Rector

Wilson Araque Jaramillo

Vicerrector y director del Área Académica de Gestión

Toledo N22-80 (Plaza Brasilia)

Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 322 8085, 322 8088

Fax: (593 2) 322 8426

estudiosdelagestion@uasb.edu.ec

www.uasb.edu.ec



CORPORACIÓN  
EDITORIA NACIONAL

Simón Espinosa  
Presidente

Luis Mora Ortega  
Director ejecutivo

Roca E9-59 y Tamayo

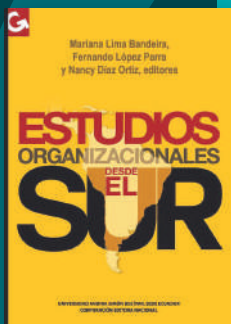
Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 255 4358, 255 4558

Fax: ext. 12

cen@cenlibrosecuador.org

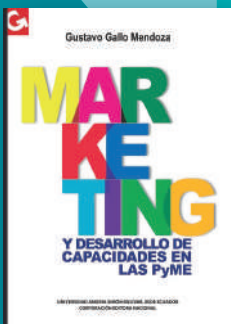
www.cenlibrosecuador.org



## Estudios organizacionales desde el Sur

Mariana Lima Bandeira, Fernando López P. y Nancy Díaz, editores  
Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /  
Corporación Editora Nacional, 2020.

Este libro es un esfuerzo colectivo que se construyó dentro del proceso de formación del Doctorado en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por iniciativa del Área de Gestión de sistematizar las investigaciones reunidas en lo que se conoce como Estudios Organizacionales. Además, trabajar estos temas desde la realidad latinoamericana otorga un valor especial a la obra, toda vez que amplía el conocimiento sobre la gestión desde una perspectiva decolonial, que hace hincapié en el desarrollo del saber contextualizado en los espacios socioculturales de la región. Asimismo, los estudios organizacionales en América Latina han ganado un protagonismo importante, pues rompen con los esquemas rígidos importados y promueven una visión más integral y objetiva de las organizaciones.



## Marketing y desarrollo de capacidades en las pyme

Gustavo Gallo Mendoza  
Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /  
Corporación Editora Nacional, 2020.

La finalidad de esta obra es analizar si la pequeña y mediana industria ecuatoriana realiza verdadero *marketing* y cuál es su influencia en los beneficios económicos.

Muchos de los productos y servicios se parecen en el mercado. Con frecuencia, las empresas diseñan un producto con un empaque similar al de la competencia, pero al no superar las expectativas de venta, inmediatamente lo retiran de circulación. Casi nunca miran hacia atrás para analizar por qué fracasaron.

Este libro alienta a que las industrias operen a largo plazo. En él encontrarán herramientas para desarrollar una competencia orientada al mercado, al aprendizaje, al emprendimiento y a la capacidad innovadora, lo cual generará resultados más eficientes y, por tanto, una mayor ventaja competitiva.



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

30 años



CORPORACIÓN  
EDITORIA NACIONAL

