

RILCO

Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación

AÑO 5 N° 42 - ABRIL 2023



Equipo editorial

Director

Dra. Yessica Yael Gómora Miranda, Universidad Autónoma del Estado de México

Consejo Editorial

Director General: M. en A. Edel Cruz García, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Editor responsable: Isaura Isabel Partida Lara, Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional S. C., México

Editor Ejecutivo: M. en Ed. Adriana Cuevas Sanabria, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Comité Científico

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo	Universidad de Aveiro, Portugal
Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortiz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Reynaldo Velázquez Saldívar	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gámez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dra. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Ericé Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil

Dra. Simone FerreiraTeixeira	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Emmanuel Sampaio	UNIVERSO, Brasil
Dr. Ademar Vieira Santos	UFAM, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. María Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada, España
Dra. María Carmen Haro Domínguez	Universidad de Granada, España
Dra. Dainelis Cabezas Pullés	Universidad de Granada, España
Dra. Jenny María Ruiz Jiménez	Universidad de Granada, España
Dra. Virginia Fernández Pérez	Universidad de Granada, España
Dra. Justa Pastora Amador Ruiz	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León

Mtro. Francisco Valladares Rivas Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León, Nicaragua

Dra. Ana de Lourdes Torralba Velázquez Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Fernando Gaspar Universidad Autónoma de Lisboa

Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Blanca Rosa García Rivera	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. María de los Ángeles Cervantes R.	Universidad de Occidente, México
Dr. Evaristo Galeana Figueroa	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. María Trinidad Álvarez Medina	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Olivia Jiménez Diez	Universidad Autónoma de Yucatán

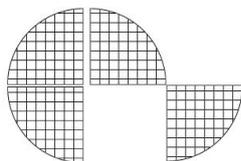
Dra. Leonor Elena López Canto	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Ruth Noemí Ojeda López	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez	Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez	Universidad de Occidente, México
Dra. Dora Águilasocho Montoya	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Fernando Ávila Carreón	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Jennifer Mul Encalada	Universidad Autónoma de Yucatán
Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán	Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa México

Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María del Carmen Hernández Silva	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María de la Luz Sánchez Paz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Liliana Antonia Mendoza González	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Jenny Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Gandhi González Guerrero	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María Elena Laura Ponce García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Daniel Cardoso Jiménez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Susana Ruiz Valdez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Guadalupe González García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Jorge Loza	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Oliveiro Cruz Mejía	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Noé Gaspar Sánchez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Verónica Sendejas Santín	Universidad Autónoma del Estado de México

TABLA DE CONTENIDO

Red de colaboración entre académicos que imparten materias en inglés en la FIM. Claudia Yanet Gómez Ruiz.	01
Preparación del técnico en gestión de la calidad de los almacenes. Francisca Rey Almaguer.	08
Responsabilidad Social Empresarial en las MIPYMES Turísticas. Frank Luis Varona Leyva, Yosvani Orlando Lao León.	17
Efecto multiplicador del turismo en la comunidad manabita y en la economía nacional. Rogelio Suárez Mella, Norberto Pelegrín Entensa, Eliana Carolina Cobeña Macias.	27
Estado del arte de los proyectos de creación de capacidades en instituciones de educación superior: experiencias de su impacto en la gestión del conocimiento en la Universidad de Holguín. Carlos Rafael Batista Matamoros, Elizabeth Guilarte Barinaga, Salvador Bobadilla Beltrán.	38
Cambios en las formas de trabajo docente ante la pandemia. Juan Noé Gómez Ramírez, Eva Martha Chaparro Salinas, Julio Alvarez Botello.	50



RILCO

Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación
Año 5 N° 41 - Marzo 2023

EL RECURSO EDUCATIVO AUDIOVISUAL COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA INICIAL

Maridenia Bertrán Lamorú¹

Isis Domínguez Blanco²

RESUMEN

La formación inicial del educador profesional requiere la imbricación dentro del proceso docente educativo de formas atrayentes y a la vez integradoras de aprender, fortaleciendo su formación integral desde lo intelectual y lo emocional, como garantía de un aprendizaje contextualizado y activo. Una de las estrategias potenciadoras de este tipo de aprendizaje es sin dudas: el análisis de recursos educativos audiovisuales. Lo cierto es que en la práctica académica carecen de un diseño coherente desde su selección y preparación metodológica, todo ello detectado a partir de los instrumentos aplicados a profesores y estudiantes de la Universidad de Guantánamo. De ahí que se aporta un compendio de recursos educativos audiovisuales con contenido relevante para las clases de Pedagogía; y al propio tiempo, se realiza una propuesta metodológica para su observación y debate, lo cual favorece el aprendizaje desarrollador de los contenidos pedagógicos y motivacionales hacia la profesión, sirviendo de material de apoyo para docentes. El aporte fue valorado de manera positiva por el claustro que imparte la materia; así como por estudiantes de carreras pedagógicas, siendo significativo en el orden práctico y metodológico.

Palabras claves: Educador profesional, Recurso educativo audiovisual, Pedagogía, estrategia de aprendizaje.

THE AUDIOVISUAL EDUCATIONAL RESOURCE AS A LEARNING STRATEGY IN INITIAL PEDAGOGICAL TRAINING

ABSTRACT

The initial training of the professional educator requires the imbrication within the educational teaching process of attractive and at the same time integrating ways of learning, strengthening their comprehensive training from the intellectual and emotional aspects, as a guarantee of contextualized and active learning. One of the strategies that enhances this type of learning is undoubtedly: the analysis of audiovisual educational resources. The truth is that in academic practice they lack a coherent design from their

¹ Especialista en Docencia Psicopedagógica. Universidad de Guantánamo. Cuba. marideniabl@cug.co.cu

² Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Guantánamo. Cuba. idominguez@cug.co.cu

methodological selection and preparation, all detected from the instruments applied to professors and students of the University of Guantánamo. Hence, a compendium of audiovisual educational resources with relevant content for Pedagogy classes is provided; and at the same time, a methodological proposal is made for its observation and debate, which favors the developer learning of the pedagogical and motivational contents towards the profession, serving as support material for teachers. The contribution was positively valued by the faculty that teaches the subject; as well as by students of pedagogical careers, being significant in the practical and methodological order.

Keywords: Professional educator, Audiovisual educational resource, Pedagogy, Learning strategy

INTRODUCCIÓN

En la contemporaneidad, la formación de un profesional competente requiere de un conjunto de habilidades que deberán ser aplicadas en su desempeño, para su alcance se requiere de un proceso enseñanza-aprendizaje desarrollador, en el que se tenga en cuenta las dimensiones de este, con énfasis en la significatividad de los conocimientos por aprender.

Todo lo anterior se plantea desde el marco teórico, sin embargo, su concreción en la praxis es compleja, el logro de la motivación y estimulación del aprendizaje para alcanzar la reafirmación profesional hacia la carrera constituye uno de los principios básicos en la formación pedagógica inicial.

En tal sentido dentro de las herramientas que potencian los saberes y procedimientos que luego se materializarán en el proceso pedagógico de cada uno de los subsistemas a los que tributa la Universidad, lo constituyen los audiovisuales como recurso educativo, cualquiera sea su tipo o forma; pero respetando los conceptos éticos y estéticos de contenidos socialmente válidos para contrastar lo aprendido en el componente académico, laboral e investigativo con la práctica educativa.

Es consideración de las autoras que el tratamiento del audiovisual en el proceso enseñanza-aprendizaje desarrollador en la formación pedagógica inicial requiere de una reconceptualización atemperada a las características psicosociales de los estudiantes, la realidad socioeducativa que deberá transformar y las potencialidades del currículo universitario en las diferentes disciplinas que lo integran; además de su conexión inexorable con los diferentes procesos institucionales y culturales.

Es así que, al decir de Barreto y Hernández (2005), este currículo deberá “generar un cambio que vaya introduciendo en el modelo pedagógico de enseñanza-aprendizaje dosis crecientes de autoaprendizaje; es ir cultivando una inaplazable cultura audiovisual, que contribuya a facilitar el acceso al conocimiento y a mejorar los niveles de preparación” (p.4).

Sin dudas una de las disciplinas formadoras de estos presupuestos es la Formación Pedagógica General que incluye la asignatura Pedagogía dentro del plan de estudio del 1er o 2do año de todas las carreras pedagógicas, la que refrenda objetivos relacionados con: “Dirigir el proceso educativo en general y en particular el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador, en las condiciones actuales del cambio educativo y las transformaciones en la escuela cubana” (2016, p.4).

La formación de los profesionales de la educación a partir de las asignaturas del plan de estudio E, reafirma el valor de esta disciplina en la conformación de su modo de actuación profesional, en tal sentido la misma tiene carácter integrador. Está constituida por cinco asignaturas, cuyos contenidos son trabajados desde lo teórico, metodológico y práctico en los tres componentes organizacionales del proceso de formación profesional.

La asignatura Pedagogía, permitirá potenciar el dominio de habilidades relacionadas con: fundamentar pedagógicamente las alternativas de solución a los problemas profesionales detectados en la práctica educativa y; valorar alternativas de su solución con enfoque científico investigativo.

Para la formación y desarrollo de estos conocimientos y habilidades inherentes a la profesión, el docente debe reforzar el aprendizaje desarrollador en los estudiantes; por tanto constituyen exigencias; el conocimiento de las características de los mismos, el logro del protagonismo en el proceso, la organización y dirección de las actividades y la concepción y formulación de la tarea docente; que les permite aprender los conocimientos, desarrollar habilidades y que se formen en estos las cualidades y valores esperados. Todo lo anterior requiere el uso de estrategias de aprendizaje que impliquen acciones y operaciones a ejecutar con éxito desde la estimulación de tareas docentes creativas y formativas.

En la clase, se debe estimular el desarrollo de estrategias que le permitan a las alumnas y alumnos motivarse, a la vez del logro de un proceso de aprendizaje significativo, que asegure la solidez necesaria en la adquisición de los conocimientos y habilidades y consecuentemente la formación de valores. (Zilberstein, 2004, p. 16)

El término estrategia de aprendizaje ha sido objeto de análisis por diferentes autores Coll (1987), Naour y Orello (1991), Monereo (1994), Narvaja (1998) aunque estos la tratan atendiendo sólo a los aspectos cognitivos, no así a los motivacionales que conducen a la formación de valores en los estudiantes.

Por tal razón en esta obra se asume la definición de Valle, González, Cuevas y Fernández (1998) quienes apuntan: “las estrategias de aprendizaje engloban todo un conjunto de procedimientos y recursos cognitivos que los estudiantes ponen en marcha cuando se enfrentan al aprendizaje (...) dependen en gran medida de factores disposicionales y motivacionales” (p. 41).

En Cuba Zilberstein (2004), realiza un análisis de diferentes definiciones de estrategia de aprendizaje y aunque finalmente no asume ninguna sí fundamenta la significatividad de esta aportación anterior, y propone procedimientos de aprendizaje que al ser utilizados por maestros y alumnos “favorecen la concepción de tareas docentes que ponen al alumno en la necesidad de interactuar con el conocimiento, en niveles de profundidad crecientes” (p. 19).

Al propio tiempo, las nuevas tecnologías cobran un valor primordial en el ámbito pedagógico, dado que la relación objetivo – contenido, aunque continúa siendo influyente ya no lo hace sola, sino que se asocia el componente medios, con una fuerza cada vez más creciente. Así, se determinaron una serie de métodos o metodologías denominadas metodologías activas.

Este último término (Labrador & Andreu, 2008, citados por Enseñanza Virtual, 2019), lo definen como: “aquellos métodos, técnicas y estrategias que utiliza el docente para convertir el proceso de enseñanza en actividades que fomenten la participación activa del estudiante y lleven al aprendizaje” (p.2).

Por tanto, no todo tipo de actividad potencia estos aprendizajes, en tal sentido una selección rigurosa de las actividades y medios para lograrlo son imprescindibles, para colocar al estudiante en el centro del aprendizaje, como su protagonista.

En la universidad cubana actual se utilizan diferentes estrategias de aprendizaje y/o metodologías activas, entre ellas, los análisis de audiovisuales constituyen una vía motivadora y facilitadora de un aprendizaje significativo en el estudiante, conociendo que el audiovisual tiene la posibilidad de trasladar al estudiante a escenarios diversos, con situaciones educativas diferentes y soluciones pedagógicas y/o didácticas novedosas y transformadoras.

Además, el uso del audiovisual como estrategia para aprender facilita el vínculo teoría-práctica y lo instructivo-educativo en el proceso de formación inicial potenciando el principio pedagógico vínculo de la escuela con la vida. Es una vía factible en la asociación de las impresiones estéticas a valores éticos.

El medio audiovisual es un recurso educativo válido para la reafirmación profesional del estudiante de carreras pedagógicas, además que concreta el marco teórico curricular a la práctica educativa en la que se desarrolla el profesional en formación.

Cuando se trata el término medios audiovisuales, se asume como aquellos “medios técnicos que tienen la posibilidad de ofrecer sus mensajes mediante la combinación de la imagen y el sonido, simultáneamente” (Hernández et al, 2008, p. 57).

El uso de los medios audiovisuales en la escuela ha sido valorado por diferentes autores, entre ellos (Cabero, 1999 como se citó en Fernández, S. y Barreto, I. 2004) que lo analizan desde un enfoque didáctico-curricular y lo conciben como:

Elementos curriculares que, por su sistema de expresión simbólico y sus estrategias de utilización, contribuyen a la formación y desarrollo de habilidades y valores en los sujetos, en un contexto determinado, facilitando y estimulando la intervención mediada sobre la realidad, la captación y comprensión de la información por el estudiante, así como la creación de entornos diferenciados que propicien los aprendizajes. (p. 196)

Se puede decir entonces que los recursos educativos audiovisuales son un conjunto de herramientas que facilitan y apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de la conjugación de elementos auditivos y visuales, cuya función es influir en el desarrollo de la personalidad del individuo.

Es por ello una estrategia modificadora de las conductas y los aprendizajes que potencia la relación de los nuevos conocimientos con los que ya posee y su imbricación con el entorno educativo cada vez más cambiante.

En este contexto, el papel del profesor está encaminado a promover la reflexión desde una óptica diferente, dinámica, centrada en el estudiante; posibilitando un diálogo participativo, imbricando desde la formación integral del estudiante, lo intelectual y lo emocional, implica el estudio profundo de un tema, estimulando el análisis de un problema, y fomentando estrategias para promover el espíritu investigativo.

Es así que el docente deberá tener en cuenta, para el uso de los recursos educativos audiovisuales las funciones que se le atribuyen en el contexto del proceso enseñanza–aprendizaje, Guanche et al (2005) relacionó entre las más aceptadas por la comunidad científica, y que esta autora asume, las siguientes:

Función informativa: permiten el estudio de la realidad a la que se hace referencia, pues la describen objetivamente; función motivadora: suscitan emociones y afectos, que estimulan el estudio y la búsqueda de nuevos conocimientos(...); función lúdica: promueven el “goce” del aprendizaje (...) posibilitan la interacción entre el mensaje y los procesos mentales que se desencadenan; función investigativa: contribuyen a incentivar la necesidad de encontrar nuevas alternativas para la búsqueda del conocimiento científico; función evaluativa: posibilitan su utilización para el control de los aprendizajes logrados durante el proceso docente-educativo. Esta función no se reduce a un momento, sino que se concreta en el decursar del proceso. (p. 67)

Los autores, Barreto, I. y Hernández, P. (2005), asumen pautas para su selección fundamentadas en las características psicosociales y pedagógicas de los receptores, las exigencias planteadas en el programa de la asignatura, la integración de conocimientos de otras materias, el tiempo que se dedicará, la función didáctica que potenciará, entre otros elementos.

El docente desde su autopercepción para la utilización de los recursos audiovisuales tendrá en cuenta la determinación de los puntos de conexión con el programa de la asignatura, valorando todos los componentes estructurales del contenido, además deberá concebirse la metodología a seguir.

En tal sentido diseñará las actividades a realizar antes, durante y después de la observación, facilitando una guía didáctica con tareas de aprendizaje que potencien la interdisciplinariedad e incluyan otras fuentes de información, así como prever actividades de contingencia en caso de fallos técnicos.

Es válido acotar que en el programa de la asignatura Pedagogía se propone la utilización de esta estrategia en pos del desarrollo del modo de actuación del profesional de la educación, aunque se suscitan debilidades en su planificación y uso adecuado.

Unido a lo anterior, se impone reflexionar que para poder dirigir este proceso resulta esencial, lograr en los profesionales en formación, el atemperar a los adelantos de la ciencia y la tecnología, la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y valores propios del profesional de la educación partiendo de una enseñanza activa, motivadora y desarrolladora.

Se ha comprobado que es insuficiente el uso de materiales audiovisuales diversos desde la asignatura Pedagogía en la promoción del cambio educativo de los estudiantes de carreras pedagógicas; así como la falta de una planificación y estructuración lógica de audiovisuales que faciliten la unidad teoría-práctica de los contenidos curriculares.

En consecuencia, este trabajo tiene el propósito de proponer un compendio de recursos educativos audiovisuales con sugerencias metodológicas para el debate, que facilite el aprendizaje de los contenidos pedagógicos en la formación pedagógica inicial.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo propuesto se tomó para todo el proceso el método dialectico-materialista, posibilitando la lógica en la aplicación de los métodos teóricos de análisis, síntesis, inducción y deducción, de valor en la sistematización y elaboración del compendio de recursos educativos audiovisuales con la propuesta metodológica para su observación y debate. Se utilizó el método de revisión bibliográfica, en total se revisaron 112 artículos científicos indexados a revistas académicas nacionales e internacionales, que permitió analizar un marco conceptual vinculante entre los recursos educativos audiovisuales y las estrategias de aprendizaje en la educación superior para lograr el desarrollo de habilidades en el educador profesional desde los contenidos pedagógicos.

Además, se emplearon métodos empíricos de entrevista a docentes de la asignatura y encuesta a estudiantes de dos carreras de perfil pedagógico, los mismos fueron informados de las particularidades de la investigación, su objetivo, así como los reglas de confidencialidad para el manejo de los resultados. Los instrumentos tienen el propósito de valorar el conocimiento sobre los requerimientos para la utilización de la estrategia de aprendizaje: análisis de recursos educativos audiovisuales y en la factibilidad del compendio elaborado.

Se empleó la entrevista en el colectivo de la asignatura Pedagogía, en el que, de una población de 6 profesores, se aplicó el instrumento al 100% como muestra, así como la aplicación de la encuesta a estudiantes de 1er año en dos carreras pedagógicas de la Universidad de Guantánamo: Educación Primaria y Construcción, con una población de 758 estudiantes, tomando como muestra a 240 estudiantes.

Para la elaboración del compendio se parte de reconocer este término como: nombre que recibe una breve, pero precisa compilación de un área determinada del conocimiento humano; al propio tiempo sirve para referirse a un conjunto de elementos que son similares entre sí y por esa razón se encuentran agrupados en un solo documento, según el diccionario de la Lengua Española.

Por tal motivo en el caso que nos ocupa se aglutina o compila un conjunto de recursos educativos audiovisuales con contenido de valor para el aprendizaje de conocimientos y habilidades propias de la asignatura Pedagogía y que se revierten en la formación integral del estudiante posibilitando el vínculo teoría-práctica y el desarrollo de competencias y motivaciones para el desempeño profesional del futuro educador.

A los efectos de este trabajo y como parte de diagnóstico se toman como indicadores:

- Conocimiento por parte de los docentes de los recursos educativos audiovisuales que se pueden utilizar como estrategia de aprendizaje de la Pedagogía.
- Uso de recursos educativos audiovisuales en el desarrollo de los contenidos de las clases de Pedagogía.
- Metodología utilizada para los análisis de los recursos educativos audiovisuales atendiendo a los requerimientos para su observación y debate.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la aplicación de los instrumentos diseñados según indicadores predeterminados se pudo constatar que:

- es escasa la utilización de recursos educativos audiovisuales como una estrategia para promover el aprendizaje desarrollador en los estudiantes de carreras pedagógicas, aunque se reconoce su importancia en el proceso enseñanza-aprendizaje;
- en la utilización de recursos educativos audiovisuales se carece de variedad y contemporaneidad, lo que influye en el tratamiento de los contenidos conceptuales y estéticos que se presentan en los materiales;
- no se tienen en cuenta las funciones que potenciará, los requisitos para su selección y no se prepara una guía de observación y debate de los materiales atemperado a los contenidos que recibe el estudiante, los valores que fomentará y la profesionalización del tema en correspondencia con el modelo del profesional aprobado para la carrera en cuestión.

En las entrevistas realizadas a los docentes de la asignatura se pone de manifiesto que falta integralidad en el diseño de la estrategia de aprendizaje: análisis de recursos educativos audiovisuales. Entre otras razones, tiene un peso importante el no disponer de suficientes recursos educativos audiovisuales, se trabaja generalmente tres películas para los contenidos de Pedagogía, uno de ellos cubano.

Así también consideran que la infraestructura influye en la no utilización de la estrategia, ocupando el mayor peso la no existencia de una metodología fundamentada de los recursos que se pueden utilizar con sus guías de observación y debate que permitan fortalecer los modos de actuación profesional a partir de los contenidos relacionados con la formación pedagógica general previstos en el plan de estudios.

Observando lo afirmado hasta aquí en la concepción del compendio de recursos educativos audiovisuales que se propone, se tienen en cuenta fundamentos filosóficos puesto que esta estrategia de aprendizaje: el análisis de recursos educativos audiovisuales, se inserta en un momento histórico-concreto respondiendo a las exigencias sociales de la actualidad, además se relaciona con el pensar sobre el quehacer educativo y considera a la práctica como punto de partida, criterio de la verdad y fin del conocimiento, de igual manera, en sus diferentes momentos y su valoración se tiene en cuenta las leyes y categorías generales de la Dialéctica Materialista.

Significar que a partir de la concepción marxista-leninista del camino del conocimiento: De la contemplación viva al pensamiento abstracto y de éste a la práctica; el compendio posibilita partiendo de la experiencia en la práctica educativa de la asignatura Pedagogía, profundizar en los elementos teóricos y luego regresar a una praxis transformadora y fortalecida.

Constituyen elementos psicológicos esenciales la tesis de L.S.Vigostky relacionado con la zona de desarrollo próximo (ZDP), pues desde el propio diagnóstico realizado, se identifican las necesidades y potencialidades, para posteriormente definir la concepción del compendio, así como brindar las ayudas y apoyos que propicien el logro, a escalas superiores, en la práctica pedagógica cotidiana del tratamiento a este tema.

Se concibe, conjuntamente, la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, pues el compendio propuesto, se diseña a partir de la implicación personal, motivacional de los profesores y estudiantes, de las necesidades de

perfeccionamiento y de preparación de los análisis de los recursos educativos audiovisuales, para dirigir el proceso de aprendizaje de los contenidos pedagógicos, lo que requiere la identificación con las bondades de este tipo de estrategia.

Por consiguiente, en la aplicación de este compendio no se obvia en ningún momento la situación social del desarrollo psíquico, donde cada etapa se caracteriza por un conjunto especial de condiciones de vida y de la actividad de los estudiantes y por la estructura de las particularidades psicológicas que se forman bajo la influencia de esas condiciones.

En sus fundamentos sociológicos y pedagógicos, considera la concepción de la formación como fenómeno social, basándose en la importancia de la preparación constante y permanente del profesional de la educación para su desempeño y como parte importante de la ética pedagógica, al interactuar con el medio, transformarlo y transformarse así mismo en los planos cognitivo, procedimental y actitudinal, para responder a las demandas sociales.

Así también sus contenidos sirven de guía metodológica a los docentes, influyendo no sólo en la asimilación de conocimientos en el estudiante sino en el desarrollo de habilidades profesionales y en la consolidación de normas éticas y morales; es decir la potenciación de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador.

Cumplen la función de servir a la explicación y organización de los análisis de los recursos educativos audiovisuales que se desarrollan, pero al mismo tiempo cumplen una función metodológica en tanto esclarecen la estrategia, el camino, la vía a seguir para lograr el aprendizaje de los contenidos de la Pedagogía.

Además de lo referido, resultan significativas las aportaciones de Zilberstein (2004), que, a juicio de la autora, son referentes pedagógicos en relación a este tema, dado que este autor concibe el proceso de enseñanza -aprendizaje como vía mediatizadora esencial para la autodeterminación cognitiva y axiológica.

Por tanto, el material de apoyo posee un valor teórico-metodológico, que sin ser camisa de fuerza, marca una lógica de los contenidos pedagógicos a desarrollar en el futuro profesional de la educación, así como influye en la superación permanente de los docentes universitarios para desde actividades motivantes promover un aprendizaje activo y significativo.

Para el diseño del compendio de recursos educativos audiovisuales se han tenido en cuenta tres aspectos fundamentales:

- Las condiciones de aprendizaje de la asignatura Pedagogía, a partir de los contenidos del currículo y el cumplimiento de los objetivos.
- Los fundamentos filosóficos, psicológicos y pedagógicos para la utilización de los medios audiovisuales en el proceso enseñanza-aprendizaje desarrollador.
- Relación entre las habilidades y los contenidos de la asignatura con la validez conceptual y estética de los recursos educativos audiovisuales propuestos.

Estructura y contenidos del compendio

Objetivo general del Compendio de recursos educativos audiovisuales para el aprendizaje de la Pedagogía: proponer recursos educativos audiovisuales con sugerencias metodológicas para el debate, que faciliten el aprendizaje de los contenidos pedagógicos en la formación inicial.

Objetivos específicos:

- Fundamentar desde el punto de vista teórico y metodológico el uso del recurso educativo audiovisual como estrategia de aprendizaje desarrollador en la formación pedagógica inicial.
- Diseñar una propuesta metodológica de observación y debate de recursos educativos audiovisuales para facilitar el aprendizaje de los contenidos de la asignatura Pedagogía en la formación pedagógica inicial.

El compendio consta de la siguiente estructura:

1. Presentación

- Contiene datos generales de la Universidad, Facultad y Departamento de las autoras, Nombre del compendio, y a quién va dirigido.

2. Introducción

- Se fundamentan las razones de su elaboración; valor de los recursos educativos audiovisuales como estrategia de aprendizaje desarrollador en la educación superior y en especial en las carreras pedagógicas, el papel del profesor como mediador y facilitador; funciones didácticas que cumplen para cada contenido y; los requerimientos generales en cada fase o momento del proceso de observación y debate.

3. Objetivos generales y específicos del compendio de recursos educativos.

4. Propuesta de recursos educativos audiovisuales para el aprendizaje de la asignatura Pedagogía en la formación inicial.

- Compendio de recursos educativos audiovisuales, consta de 15 propuestas de ficha técnica y sinopsis, incluye recursos variados: películas, animados, cortos, videoclip, documentales; con los contenidos de la asignatura que se sugieren trabajar, atendiendo a funciones didácticas)
- El objetivo de su utilización, la función que cumplirá dentro del proceso enseñanza-aprendizaje de la asignatura (informativa, motivadora, lúdica, evaluativa, investigativa) y;
- Recomendaciones al docente para la observación y debate, precisando elementos del contenido de la asignatura y del lenguaje audiovisual.

5. Glosario de términos.

- Se proponen definiciones de términos para la educación audiovisual del docente, a promover en el estudiante.

6. Bibliografía consultada para la elaboración del compendio.

- Delimita la bibliografía utilizada para la elaboración del compendio, así como sugerencia de otras para su consulta profesional.

De los 15 recursos educativos audiovisuales que constan en el compendio, se mostrará uno a modo de ejemplo:

Recurso educativo audiovisual No. 3

Ficha técnica

Título del filme: Conducta T/Duración 1.48´

Realizador: Ernesto Daranas Serrano

Productora: Ministerio de Cultura, ICRT, RTV Comercial, Asociación Cubana del Audiovisual

Año: 2014 **País:** Cuba

Actuación: Armando Valdés Freire (Chala), Alina Rodríguez (Carmela), Miriel Cejas (Martha), Yuliet Cruz (Sonia), Armando Miguel Gómez (Ignacio), Silvia Águila (Raquel), Tomás Cao (Carlos), Héctor Noas (Pablo)

Sinopsis: La película presenta a "Chala", un niño de once años de edad, que vive en un barrio de La Habana, con su madre drogadicta, y cuyo sustento económico es entrenar perros de pelea. Carmela es su maestra de sexto grado, por la cual "Chala" siente un gran respeto y admiración, pero al enfermar ésta y ausentarse de las clases por varios meses, es sustituida por otra, que incapaz de controlar la situación de "Chala", lo envía a una escuela de conducta. Al regresar a las clases, Carmela se opone a esta medida y otras situaciones que han ocurrido durante su ausencia. Esto pone en riesgo la permanencia de ella en la escuela, todo ello mientras la relación con "Chala" se hace cada vez más fuerte.

Objetivo de la observación: valorar el rol profesional del maestro cubano partiendo de la unidad en el acto educativo de sus dos tareas básicas con la finalidad de reafirmar su interés profesional pedagógico.

Contenido que se sugiere trabajar: rol profesional del maestro, ética profesional, cualidades del maestro, contextos de actuación profesional, la familia y la comunidad en la labor educativa, principios y leyes de política educacional cubana.

Intradisciplinario: características psicosociales del escolar, interrelación grupal, dinámica familiar.

Interdisciplinario: Uso de la lengua materna, lenguaje audiovisual (fotografía, música)

Función educativa del recurso: evaluativa

Orientación al estudiante previo a la observación:

1. Observa detenidamente cada uno de los personajes y las escenas que se suscitan entre ellos y **toma nota** en torno a que te resulte **significativo** y **esencial**, para ello a continuación se te sugiere:
 - Valorar el desempeño de la maestra acorde con las características generales del grupo de niños que tiene frente a sí, además de las relaciones con el colectivo pedagógico y el resto de las agencias educativas.
2. Cuida siempre de **emitir tus propios criterios** con argumentos pertinentes, para ello te sugerimos guiarte por las siguientes interrogantes:
 - La maestra Carmela expone en el filme "*... hay cuatro cosas que hacen a un niño: la casa, la escuela, el rigor y el afecto (...) y un maestro necesita saber lo que le espera allá afuera*". Está de acuerdo con esta afirmación ¿Por qué?
 - ¿Qué tareas destacarías dentro del desempeño de la maestra?
 - ¿Estás de acuerdo con su forma de proceder?, ¿Por qué?
 - Si estuvieras ante una situación semejante ¿qué harías?

- Cuando la maestra Carmela visita a Chala a la escuela de conducta y se entrevista con el Director explica elementos contundentes sobre la vida del niño ¿Qué significado le confiere usted a este parlamento? ¿Concuerdas con su decisión? ¿Por qué?
- Preste atención a las conversaciones siguientes y expresa que valoración te merece:
 - Entre Chala y la maestra cuando regresan de la escuela de Conducta, y lo que dice Chala ante el llamado de atención del conductor del vehículo;
 - Lo que sostiene e instruye Carmela a Martha al regresar Chala a la escuela;
 - Lo que expresa Carmela en la reunión con el colectivo pedagógico sobre la conducta de Chala y los valores positivos de este;
- Al final del filme Carmela en el documento que presenta en la reunión expone: “*Carmela se va pero Martha se queda*”, relacione esta expresión con la importancia de que en nuestras aulas confluyan maestros noveles con maestros de experiencia.
- En la película se usa como recurso comunicativo partiendo de la negativa de mantener la estampa de la Virgen de la Caridad en el mural del aula, el tratamiento al término **servil**. Busca el significado de esta palabra y compara qué relación tiene con la trama.
- La música juega un papel primordial en el logro de la trama ¿por qué?

Factibilidad del compendio de recursos educativos audiovisuales.

La propuesta se presentó en el colectivo de la asignatura Pedagogía de la Disciplina Formación Pedagógica General, el cual componen 6 profesores del Departamento Pedagogía-Psicología y logró aplicarse en 2 de las carreras pedagógicas durante el curso 2020-2021, con un total de 1836 estudiantes, tomándose una muestra de 4 profesores para ser entrevistados y 524 estudiantes encuestados, obteniéndose los siguientes resultados:

- Se ajusta a cualquier carrera de la Universidad desde el orden pedagógico, sirve para docentes y estudiantes, es de fácil acceso pues se propuso digital e impreso.
- la estructuración coherente del compendio de recursos educativos audiovisuales propicia la integración de los contenidos pedagógicos, el proceso de autovaloración, el trabajo en equipo, la independencia cognoscitiva y la reflexión consciente de los estudiantes;
- posee todos los fundamentos científicos, pedagógicos, psicológicos y metodológicos para que el docente estimule en los estudiantes las competencias necesarias en el aprendizaje desarrollador de la asignatura Pedagogía como una necesidad actual en el proceso de formación inicial de los profesionales de la educación;
- propicia el uso consciente y estratégico de las potencialidades que poseen los recursos educativos audiovisuales para dar a entender las problemáticas que se plantean en la práctica en cuanto a la atención a su modo de actuación profesional pedagógico y el desarrollo de intereses profesionales; y
- abre el espectro de cultura audiovisual del docente en la búsqueda de los recursos audiovisuales como una vía mediatizadora para alcanzar el aprendizaje de la asignatura de forma novedosa y motivante; así como a interpretar los mensajes conceptuales y estéticos de las obras.

CONCLUSIONES

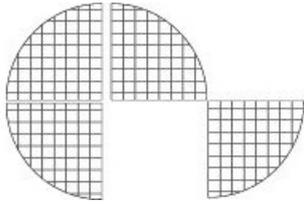
- La demanda de profesionales, que se encarguen de conducir los procesos educativos de la educación superior de perfil pedagógico, requiere impulsar cambios en las maneras de preparar los contenidos curriculares a formas novedosas y motivadoras del aprendizaje de todas las asignaturas, en especial las de la Formación Pedagógica General.
- Los recursos educativos audiovisuales se declaran como una estrategia de aprendizaje desarrollador de los contenidos de la Pedagogía.
- Las insuficiencias declaradas revelaron la necesidad de contribuir al aprendizaje desarrollador de la Pedagogía a partir de los recursos educativos audiovisuales como estrategia desarrolladora y motivadora desde la formación inicial en los estudiantes de carreras pedagógicas.
- El compendio de recursos educativos audiovisuales sugerido se fundamenta en las posibilidades que tiene este tipo de estrategia de aprendizaje para propiciar, la adquisición de conocimientos, el desarrollo de hábitos, habilidades y valores; así como la reafirmación profesional pedagógica. A partir de los instrumentos aplicados se concibe como una propuesta de apoyo a docentes para la elaboración, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje de la asignatura Pedagogía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, I. y Hernández, P. (2005) Hacia una pedagogía del audiovisual en la escuela: la experiencia cubana. En: Curso 11 Pedagogía 2005. La Habana. Cuba. p. 4, 18
- Castellanos, D. et al. (2002) *Enseñar y aprender en la escuela*. Una concepción desarrolladora. Universidad en Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". p. 33
- Coll, C. (1987) *Psicología y Curriculum*. p 89.
- Fernández, S., Barreto, I. (2004) La fuerza de la imagen audiovisual en la formación de la cultura del hombre. El programa audiovisual. En: *Didáctica: Teoría y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. p. 196
- Guanche, A., Rodríguez, E., Acosta, M. E. (2005) La televisión, el video y la computación desde una perspectiva didáctica revolucionaria. Curso 45. Evento Pedagogía. p. 67
- Hernández, E., Barreto, I., Hernández, E., Vázquez E., (2008). *Mundo audiovisual: el secreto de sus palabras* (Glosario de términos). La Habana. Cuba. p. 4, 57
- Labrador & Andreu, 2008. Metodologías activas. En *Enseñanza Virtual*, 2019. Versión digital. p. 2
- Ministerio de Educación Superior. (2016). *Programa de la Disciplina Formación Pedagógica General*. p. 4.
- Monereo, C. (1994) Estrategias de enseñanza y aprendizaje. p 27
- Narvaja, V. (1998) Cuestiones relativas a las estrategias de aprendizaje y su relación con el aprendizaje efectivo. En: <http://www.salvador.edu.ar/uc2-1210.htm> (17/1/2002)

Valle, R., González, M., Cuevas, P., Fernández, J. (1998) Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. p. 41

Zilberstein, J. (2004) *Aprendizaje Desarrollador*. Curso de Postgrado (CREA). Universidad de Matanzas. Cuba. p. 16, 19



RILCO

Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación
Año 5 N° 41 - Marzo 2023

LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Luis Felipe Nápoles Rojas¹.
Novato Gervásio Campos Miguel².
Niurka Grave de Peralta Hidalgo³

RESUMEN

En el trabajo se realiza un estudio exploratorio de diferentes experiencias con contribuciones prácticas y metodológicas en la mejora de los sistemas de gestión de la calidad, con vistas a obtener un "know how", que asegure el conocimiento de las buenas prácticas para implementar el proceso de mejora de acuerdo con el requisito 10 de la norma ISO 9001: 2015, en una organización. Para asegurar este objetivo se emplean cinco preguntas, que guían la comprensión e interpretación de la mejora de acuerdo con el apartado 10 de la citada norma, enfocadas en conocer los factores dinamizadores, las formas de control y herramientas más utilizadas, el alcance de las acciones mejora y los agentes facilitadores en los que se soporta esta función. De esta manera se obtiene que la evaluación del desempeño, las oportunidades y el análisis de la coexistencia de sistemas de gestión actúan como factores dinamizadores suficientes para encausar la mejora de estos sistemas, predominando el análisis de indicadores clave de desempeño y la evaluación de la satisfacción de los clientes como formas de control y utilizando como soportes en la efectividad de las soluciones: la formación, entrenamiento, liderazgo y compromiso de directivos y empleados.

Palabras clave: mejora, sistema de gestión de la calidad.

THE IMPROVEMENT OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

In this work, an exploratory study of different experiences with practical and methodological contributions in the improvement of quality management systems is carried out, with a view to obtaining a "know how", which ensures knowledge of good practices to implement the process of improvement in accordance with requirement 10 of ISO 9001: 2015 standard, in an organization. To ensure this objective, five questions are used, which guide the understanding and interpretation of the improvement in accordance with section 10 of the aforementioned standard, focused on knowing the driving factors, the forms of control and most used tools, the scope of improvement actions and the facilitating agents in which this function is supported. In this way, it is obtained that the evaluation of performance, opportunities and the analysis of the coexistence of management systems act as sufficient dynamic factors to ensure the improvement of these

¹ MSc. Universidad de Holguín, felipenapoles4@gmail.com

² MSc. Universidade de Cuito Cuanavale, novatomiguel@hotmail.fr

³ Ing. Universidad de Holguín, niurka8809@gmail.com

systems, predominating the analysis of key performance indicators and the evaluation of client's satisfaction, as forms of control and using as supports in the effectiveness of the solutions: the formation, training, leadership and commitment of managers and employees.

Keywords: improvement, quality management system.

INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión de calidad (SGC), según la norma internacional NC-ISO 9000: 2015, es una parte de un sistema de gestión, es decir un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos, y para lograr estos objetivos relacionados con la calidad. Este sistema es una decisión estratégica de amplia aplicación en la gestión organizacional, por su contribución al aumento de la satisfacción del cliente, a la mejora del desempeño global y proporcionar una base sólida para el desarrollo de iniciativas sostenibles (NC-ISO 9001: 2015), así como la ventaja competitiva que ofrece al alcanzarse la certificación del sistema.

Por tanto, la decisión de implementar un SGC condiciona al menos dos direcciones para la gerencia: la primera en satisfacer y anticiparse a las expectativas de los clientes y otras partes interesadas y la segunda en mejorar la eficiencia de trabajo basado en el liderazgo de gerentes y el activo uso de métodos de mejora continua en cada nivel de gestión y en cada área funcional de una organización, apoyado en el uso de todos los recursos disponibles (Aleksakhin et al. 2019).

En esa segunda dirección relacionada con la mejora de los sistemas de gestión de la calidad, es necesario comprender qué hacer y cómo lograr la mejora de los SGC, a partir de la interpretación de los requisitos y aclaraciones de las normas ISO 9000, combinado con el estudio de experiencias concretas que aporten buenas prácticas.

Estas normas definen la mejora como: la actividad para mejorar el desempeño (3.3.1), es una parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (3.3.7) (NC-ISO 9000: 2015) y utiliza como elemento desencadenante, la determinación y selección de las oportunidades de mejora a partir de: cumplir los requisitos en los productos y servicios, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados, y mejorar el desempeño y la eficacia del SGC (10.1) (NC-ISO 9001: 2015).

De la interpretación del requisito 10 "Mejora" se comprende que:

La mejora no es un accidente, es una función inherente a la continua revisión y monitoreo del SGC, así como de los cambios en el contexto que ofrezcan oportunidades para acrecentar el desempeño organizacional.

Por tanto, las acciones que se implementen abarcan tanto la corrección de las no conformidades para mantener el desempeño planificado, como las acciones para alcanzar niveles superiores en la gestión.

Todas las acciones de mejora que se implementen deben apoyarse en la investigación y análisis de las causas, que provocaron las no conformidades, así como en la retroalimentación de los cambios que modifican lo que ya estaba diseñado para el SGC, una vez que se revise la eficacia de las acciones implementadas.

El "qué hacer" propuesto por esta norma para mejorar un sistema de gestión de la calidad, asegura la compatibilidad e integración con otros enfoques de mejora como: el de los gurús de la calidad, el de otras normativas, los procedimientos aplicados en diferentes campos y los modelos de excelencia, ya que manifiesta lo que se conoce como las características comunes de los enfoques de mejora:

- El camino corrector-remediador (de los síntomas a las causas y de las causas a las soluciones).

- El carácter cíclico para priorizar y solucionar los problemas, de acuerdo a las capacidades de cada organización.
- El soporte en técnicas y herramientas que aseguren el “cómo hacerlo”.
- Incluir como uno de los estados, terminar con un nuevo nivel de calidad superior al anterior.

Partiendo de estas conclusiones pre-eliminarias, los autores enfocan su objetivo en el estudio exploratorio de las contribuciones prácticas y metodológicas en la mejora de los sistemas de gestión de la calidad, como vía para obtener el “*know how*” que asegure el conocimiento de las buenas prácticas para llevarlo a cabo en una organización.

Como principales resultados de la investigación se comprende que el proceso de mejora del sistema de gestión de la calidad, debe empezar con un análisis combinado de la evaluación del desempeño de los indicadores clave (KPIs), las oportunidades y la coexistencia de sistemas y modelos de gestión, para seleccionar los proyectos de mejora más conveniente a mediano y largo plazo para la organización, manteniendo una secuencia de pasos que dé prioridad al análisis de las causas raíces antes de la propuestas de soluciones y que evalúe la pertinencia de estas soluciones en el de cursar de su implementación.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión bibliográfica actualizada con respecto al tema (Posterior a la edición del 2015 de las normas ISO 9000), en idioma español, inglés y portugués, obteniéndose 32 contribuciones, las cuales clasifican como artículos científicos, ponencias en eventos, tesis de especialidad, maestría y doctorado y están adscrita a bases de datos “*Open Access*” como *Google Academic*, *Science Direct*, *Dialnet* y *ResearchGate*.

Estas contribuciones ofrecen propuestas conceptuales, metodológicas y prácticas de cómo enfocar la mejora de los sistemas de calidad o de algunos de sus procesos, con un campo de acción diverso que incluye: Compañías productoras, de fabricación de conexiones hidráulicas, de servicios de salud pública, de la industria sideromecánica, de mantenimiento de correas transportadoras, de laboratorios, de servicios informáticos, la agricultura, la construcción, la logística, la pesca, materias primas, servicios portuarios, servicios gráficos, servicios de asesoramiento y consultoría, elaboración de alimentos, fabricación de plásticos, los aserraderos, las PYMES y las que abordan el tema desde una posición general aplicable a diferentes objetos.

El análisis de estas experiencias estuvo guiado por 5 preguntas que recogen la lógica del apartado 10 de la norma ISO 9001 del 2015:

1. ¿Cuáles son los factores dinamizadores que provocan la mejora del sistema de gestión de la calidad o sus partes?
2. ¿En qué formas de control se apoyan para la medición, el análisis y la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad?
3. ¿Qué herramientas utilizan y para qué?
4. ¿Cuál es el alcance de las acciones de mejora?
5. ¿Cuáles son los agentes facilitadores que soportan concretar los resultados propuestos?

RESULTADOS

A continuación, se muestra el resultado del análisis de las experiencias estudiadas, manteniendo el orden de las preguntas declaradas en la sección anterior.

1. Los factores dinamizadores que guían la identificación e implementación de proyectos de mejoras en los SGC se agrupan en la tabla siguiente:

Tabla 1. Factores dinamizadores para la mejora de los SGC

Factores dinamizadores	Porcentaje (%)	Referencias
No conformidades	56	[9, 30, 32, 12, 11, 18, 34, 15, 13, 8, 22, 2, 31, 7, 26, 5, 16, 29]
Oportunidades	40	[30, 24, 12, 4, 3, 11, 18, 14, 35, 22, 6, 27, 5]
Metas	15	[5, 6, 22, 10, 18]
Integración de sistemas y modelos de gestión	13	[21, 23, 33, 28]
Riesgos	13	[21, 3, 17, 2]
Certificación	9	[10, 23, 28]
Proveedores	6	[6, 35]
Capacidades	3	[14]
Liderazgo	3	[25]

Predomina el enfoque correctivo sobre las cuestiones internas que afectan la capacidad de lograr los resultados previstos por el SGC, el de actuar sobre los problemas (no conformidades, fallas, deficiencias, quejas e incumplimiento de indicadores y objetivos), y que son fruto de la evaluación del desempeño estructurada por el SGC. Siendo en este caso, la fuente que enciende las alarmas para emprender los proyectos de mejora, mayoritariamente orientados al mantenimiento del control, a estabilizar los niveles planificados.

En el 40 % de las experiencias, utiliza como factor dinamizador para la mejora “las oportunidades”, que es una de las entradas a considerar para la planificación del SGC. También uno de los motores impulsores para su mejora de acuerdo con la NC ISO 9001: 2015 y unos de los cambios más significativos y defendidos de la última edición de esta norma. Ya aquí se percibe un alcance superior de aspirar a nuevas metas, de aprovechar las cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, cultural, social y económico, para expandir la organización, para ganar otros segmentos de mercado, asumiendo los riesgos pertinentes a esa manera de actuar.

Luego aparecen otros factores sobre los que se apoya la mejora de los SGC, como:

- La revisión, modificación y actualización del direccionamiento estratégico de la organización (15%) y la integración de modelos de gestión (13%), para asegurar que el SGC aporte calidad en la gestión y no se convierta en un añadido forzado que sobrecargue de informaciones los diferentes niveles y procesos, y así prescindir de las actividades que no generen valor.

Aquí la mejora se enfoca en mantener un tronco común para la gestión de la organización: de metas, procesos, indicadores, metodologías y prácticas de gestión con un flujo de información general y con la implementación de principios de gestión que faciliten la toma de decisiones relacionadas con su propósito. Dejando en las ramas las cuestiones internas más particulares asociadas a los diferentes sistemas de gestión y sus normativas.

Esta tendencia tiene que ver con la estructura de alto nivel asumida en la última edición de la familia de normas ISO 9000, otorgándole un carácter más genérico y con mayor capacidad de integración con otros enfoques dada la compatibilidad de requisitos y principios de gestión con otras normas.

En cuanto a las metodologías de mejoramiento continuo que con más frecuencia se integran a los requisitos ISO 9000, por su compatibilidad con el enfoque de mejora implícito en esta normativa y dando una solución al cómo implementar el requisito 10 con vistas a preparar a las organizaciones para los procesos de certificación, destacan: la metodología Seis sigma, la filosofía *Kaizen*, *Lean Manufacturing* y el Análisis de modos de fallas y efectos (AMFE).
- Otro de los factores dinamizadores para encausar la mejora está relacionado con los procesos de certificación (9%) y los beneficios de alcanzar, mantener y expandir a otros procesos clave, este estado. Entre los beneficios más defendidos se encuentran los

económicos, de mercado, aspirar a premios de excelencia, asegurar eficiencia en el desempeño y en aumentar la credibilidad de satisfacer a los clientes.

- La gestión de riesgos (13%) también tiene su contribución, pues ya es parte integrante de la planificación del SGC y permite bajo un mismo foco de análisis implementar dos enfoques normativos de ISO: las normas 9000 y las normas 31000.
 - Otros factores connotan una particularidad de determinados campos de aplicación, fruto de las problemáticas enfrentadas en la evaluación del desempeño del SGC como son: los procesos relacionados con las compras y los proveedores (6%), las capacidades de la organización para cumplir sus metas (3%) y el liderazgo (3%).
2. En cuanto a las formas de control utilizadas en la medición, análisis y mejora del desempeño del SGC (Tabla 2), se identifica lo siguiente:

Tabla 2. Formas de control para evaluar el desempeño del SGC.

	<i>KPIs</i>	Satisfacción de los clientes	Auditorías	Revisión Dirección
Por ciento (%)	75	41	28	22
No. de Referencias	16, 5, 27, 6, 7, 31, 2, 17, 33, 8, 35, 14, 13, 34, 10, 18, 11, 3, 12, 32, 24, 21, 30, 9	5, 27, 31, 17, 33, 8, 13, 34, 18, 11, 3, 4, 21	33, 13, 15, 10, 18, 11, 23, 21, 9	33, 13, 18, 11, 3, 4, 21

- De las formas de control estratégico y operativo explícitos en la NC ISO 9001 del 2015, los *KPIs* de procesos (75%) y la satisfacción de las expectativas del cliente (41%), predominan, para implementar los cambios que aseguren la operación eficaz del SGC y la lealtad de los clientes.

Esto conduce a contar con un panel de indicadores de desempeño por procesos, que puede ser usado como una herramienta de control ejecutivo en la organización, para comprobar si la meta asumida está siendo lograda, rastrear el progreso en la actuación para un objetivo dado, para identificar áreas ineficaces de la organización, tomar rápidamente decisiones y reaccionar inmediatamente a los problemas y dificultades, así como reducir notablemente una gran cantidad de información a un grupo de datos cruciales y detallados (Choy et al. 2018).

- Las otras formas de control estratégico utilizadas como fuente para actuar y generar cambios son: los hallazgos de auditoría (28%) y la revisión por la dirección (22%).
- En cuanto al foco de análisis de estas formas de control, se observa un enfoque limitado en la definición de métodos y criterios para medir el grado de satisfacción de otras partes interesadas. Pues como indica el requisito 4.2 de la norma ISO 9001, si se identifican y priorizan las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes al SGC, cómo saber que fueron satisfechas o no.

3. En cuanto a las herramientas utilizadas en los diferentes pasos (Tabla 3) y que tienen una relación directa en el cómo mejorar el SGC, se tiene que:

Tabla 3. Herramientas de apoyo al proceso de mejora del SGC

Herramientas	Objetivo	Etapas	No. Referencia
Matriz DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades)	Análisis del Contexto	Diagnóstico	[11]
Matriz de partes interesadas	Análisis del Contexto	Diagnóstico	[4]
Listas de verificación basadas en los requisitos ISO 9001	Evaluar y actualizar la correspondencia entre los requisitos del	Diagnóstico	[33, 10, 18, 11, 25,3]

	SGC y los de ISO 9001		
Normas ISO complementarias a los requisitos de la norma 9001	Evaluación y diseño de requisitos	Diagnóstico-Propuesta de soluciones	[11]
Cuestionarios y entrevistas	Medir la satisfacción de los clientes y el aprendizaje organizacional	Diagnóstico-Evaluación de soluciones	[31, 33, 18, 25]
Herramientas Básicas (Diagrama Pareto, Causa-Efecto, 5 por qué, 5W-2H, gráficos de Control, árbol de problemas, matriz QFD)	Análisis y profundización en las causas	Diagnóstico	[29, 16, 6, 7, 22, 32, 23, 21, 30]
Métodos de expertos	Selección y priorización	Diagnóstico-Propuestas de soluciones	[21, 32]
AMFE	Identificación, análisis y propuestas de acciones frente a los riesgos	Propuestas de soluciones	[29, 32, 21]
Diagramas de flujo	Representación de procesos y procedimientos	Propuestas de soluciones	[6, 7, 10, 18]
KPIs	Evaluación del desempeño	Diagnóstico	[16, 2, 17, 18, 21]
Matrices de factibilidad	Evaluar las soluciones implementadas	Evaluación de las soluciones-Ajuste	[24]
Benchmarking	Estudio de competidores y buenas prácticas	Propuestas de soluciones	[14]

Las propuestas se basan en un diagnóstico de la situación actual del sistema, de los procesos o alguna de sus partes, en ese caso se utilizan herramientas como:

- La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) tanto para el análisis del contexto, requisito indispensable y apartado de la norma ISO 9001, así como también para agrupar las desviaciones y estado de cumplimiento de los requisitos de los SGC, o resumir los resultados de un diagnóstico a través de cuestionarios y listas de verificación.
- Las listas de verificación son muy utilizadas para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma, para la medición de procesos y procedimientos o para el seguimiento de acciones de mejora.
Aquí resulta facilitador para la interpretación de la información y acotar la magnitud de los aspectos y parámetros en los que la organización estuviera cometiendo errores, o que no se estuviera tomando decisiones para mejorar el proceso según lo requerido por

- el SGC, utilizar las escalas de los grados de madurez según los niveles de aplicación de cada requisito.
- Los cuestionarios y entrevistas son utilizados como apoyo a las listas de verificación, para profundizar en el estado de implementación de los requisitos o en el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad. Para su construcción se combinan los métodos de expertos y la norma ISO 10004.
 - El diagrama Ishikawa, diagrama PARETO, los cinco por qué, los 5W 2H, el árbol de problemas, los métodos de expertos son herramientas muy utilizadas para determinar y representar las causas de las problemáticas identificadas.
 - Predomina como ciclo de gestión el PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar) concebido como eje en la gestión del SGC de acuerdo a la familia ISO 9000, con excepción del enfoque 6sigma que adopta como ciclo de gestión DMAIC por sus siglas en inglés (Definir, medir, analizar, mejorar, controlar) y que hace uso de un conjunto de herramientas básicas como los gráficos de control, el despliegue de la función calidad (QFD), el análisis de modos de fallas y efectos (AMFE).
 - Predominan los diagramas de flujo para las representaciones de procedimientos, instrucciones y procesos.
4. En cuanto al tratamiento y alcance de las acciones de mejora se tiene que:
- En el 38% de las contribuciones estudiadas no solo proponen acciones para mejorar las deficiencias del sistema, sino también para evaluar la efectividad de estas acciones y proyectar los cambios cuando no se alcanzan los resultados esperados con su implementación.
 - Resaltar que las acciones de mejora no siempre se apoyan en el análisis de las causas, requisito 10.2.1 b) 2 exigido por la NC: ISO 9001 y una de las características comunes de todo proceso de mejora (camino corrector-camino remediador), pues solo el 47% de las propuestas implementan este paso que enlaza el diagnóstico con las soluciones.
 - Este resultado se relaciona con el poco tratamiento que se le otorga a la evaluación y ajuste de las soluciones implementadas, que es el paso que cierra el ciclo de la mejora y asegura la madurez de niveles superiores en el desempeño. Pues las acciones que predominan están asociadas al diseño o rediseño del SGC, cuando en la praxis se requiere de atender también otros aspectos como: la formación y capacitación del personal, su motivación, entrenamiento en los cambios, los recursos materiales y financieros y las infraestructuras.
 - Las herramientas que predominan en la proyección de las soluciones son los planes de acción (responsables, fechas de cumplimiento, recursos), diagramas de Gantt y los flujogramas.
5. Los agentes facilitadores que soportan la implementación de las acciones de mejora, se enfocan en: la formación y el entrenamiento en los cambios a los niveles implicados (37%), la comprensión e integración de metas y estrategias (37%), el liderazgo y compromiso de directivos y trabajadores (30%), la definición de indicadores de desempeño integrados por procesos (27%), el empoderamiento de directivos y trabajadores (17%), la gestión de las relaciones con énfasis en los proveedores y procesos de compras (13%), y la comunicación con todas las partes interesadas (10%).

DISCUSIÓN

1. La mejora del SGC bajo el enfoque normalizado puede dirigirse en dos caminos: uno enfocado en mantener el control de lo planificado, normalmente dependiente de la visión correctiva en la gestión de la organización y de las capacidades instaladas para enfrentar los problemas, y segundo: a establecer nuevos niveles de calidad, superiores a los anteriores planificados, dependiente de un análisis sistémico que combine diferentes fuentes de información del contexto interno y externo, en el que se enmarca la organización. En ambos casos es recomendable la aplicación de enfoques, metodologías o filosofías de mejoramiento continuo para asegurar un “*know how*” en la implementación del requisito 10 “Mejora” de la norma ISO 9001.
2. Como primer paso en la mejora de los SGC, la identificación de síntomas es recomendable considerar al menos tres factores dinamizadores: la evaluación del desempeño, las oportunidades, y la integración de los sistemas y modelos de gestión que coexisten organizacionalmente.

- La evaluación del desempeño del SGC, que mide el cumplimiento de las metas planificadas y agrupa diferentes formas de control estratégico y operativo, que deben estar apoyados en un panel de indicadores de desempeño clave (KPIs) y criterios de evaluación por procesos. Este panel de indicadores debe concebirse con alcance a los clientes y otras partes interesadas, de manera que reduzcan los volúmenes de información y agilicen la toma de decisiones sobre los problemas que impidan el cumplimiento del propósito de la organización.
 - Las oportunidades, guían a alta dirección en diagnosticar el contexto en el que se enmarca la organización, para identificar las cuestiones que pueden ser aprovechadas para superar las metas alcanzadas (Positivo-expansión) o prepararse para las que afecten la capacidad de alcanzar los niveles planificados (Negativo-riesgos). El análisis incluye las cuestiones externas e internas, las primeras que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, cultural, social y económico y las cuestiones internas surgen de la propia evaluación del desempeño del SGC, del resultado de sus indicadores de desempeño (KPIs) y de otras formas de control.
 - La revisión de los sistemas y modelos de gestión implementados en la organización, para gestionar aspectos tan diversos como la calidad, el medio ambiente, los riesgos, la seguridad entre otros, deben constituir un punto de revisión para identificar las actividades (acciones, información y recursos) que no generan valor para cumplir con el propósito de la organización, así como identificar los procesos, procedimientos y actividades que pueden integrarse y ayudarse de las sinergias que presentan en común, para obtener una gestión más eficiente y sencilla que si se administraran por separado cada sistema de gestión, como lo plantea (Palacios Guillem, 2021).
3. Posterior a este análisis, la organización cuenta con la información detallada, para priorizar y seleccionar los proyectos de mejora pertinentes con su propósito, dirección estratégica y resultados previstos, manteniendo una visión proactiva, con un pensamiento en lo que puede ser más beneficioso a mediano y largo plazo para la organización. Y de esta manera continuar con la fase de diagnóstico enfocada en identificar y profundizar las causas raíz con la combinación de diferentes técnicas, herramientas y métodos.
 4. El uso de las herramientas e instrumentos como apoyo a la secuencia lógica de la mejora, dependerá de la naturaleza de los síntomas identificados y los proyectos de mejora seleccionados, de la formación del personal y la cultura organizacional.
 5. En el caso de organizaciones que ya han transitado a la última versión de esta norma y que presentan un grado de madurez materializado en la certificación reciente de su SGC, con años de experiencia operando y manteniendo el sistema, no es necesario un diagnóstico completo de todos los requisitos de la norma, sino más bien una valoración de los apartados Liderazgo, Evaluación del desempeño y Mejora, acompañado de cuestionarios, entrevistas y la revisión documental. Pues es en estos dos últimos apartados donde se concretan los resultados del desempeño y la propuesta de cambios para alcanzar los niveles planificados o superiores, haciendo uso del liderazgo que proyecta la dirección de cada organización.

CONCLUSIONES

1. La mejora del SGC bajo el enfoque normalizado asegura la compatibilidad e integración con otros enfoques de mejora como: el de los gurús de la calidad, el de otras normativas, los procedimientos aplicados en diferentes campos y los modelos de excelencia, ya que manifiesta lo que se conoce como las características comunes a esta función. Por lo que la aplicación de estas metodologías actúa como agentes facilitadores en la implementación del requisito 10 de la norma ISO 9001.
2. El análisis de las experiencias estudiadas ofrece buenas prácticas para encausar la mejora de los SGC como:
 - Empezar la identificación de síntomas, con un análisis que integre la evaluación del desempeño, las oportunidades y la coexistencia de sistemas y modelos de gestión, para seleccionar los proyectos de mejora más conveniente a mediano y largo plazo para la organización,
 - Definir un panel de indicadores de desempeño por procesos, con alcance a los clientes, otras partes interesadas y propósitos de otros sistemas de gestión, como forma frecuente de control estratégico y operativo, que facilite tomar rápidamente decisiones y reaccionar inmediatamente a los problemas y

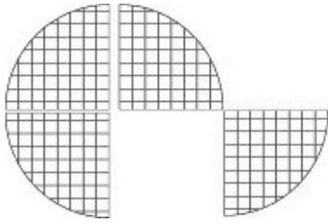
- dificultades, así como reducir notablemente una gran cantidad de información a un grupo de datos cruciales y detallados.
- Hacer uso de una diversidad de herramientas, técnicas, instrumentos y métodos, para apoyar los diferentes pasos del diagnóstico y la propuesta de soluciones, de acuerdo con la naturaleza de los problemas identificados.
3. Pero también este análisis muestra aspectos que no deben descuidarse como:
- Las acciones de mejora no siempre están apoyadas en el análisis de las causas, lo que compromete la efectividad y pertinencia en la implementación de las acciones y cambios para solucionar los problemas o aprovechar las oportunidades.
 - El poco tratamiento que se le otorga a la evaluación y ajuste de las soluciones implementadas, que es el paso que cierra el ciclo de la mejora y asegura la madurez de niveles superiores en el desempeño.
 - El limitado enfoque en la definición de métodos y criterios para el seguimiento y revisión de la información sobre otras partes interesadas, como indica el requisito 4.2 de la norma ISO 9001.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aleksakhin, A., Eliseeva, E., Zaytsev, I., Aleksakhina, Y., & Kostygova, L. (2019). Process improvement cost management in the quality management system of an industrial enterprise. In MATEC Web of Conferences (Vol. 290, p. 05001). EDP Sciences.
- Badrick, T., Gay, S., Mackay, M., & Sikaris, K. (2018). The key incident monitoring and management system—history and role in quality improvement. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (CCLM)*, 56(2), 264-272.
- Calderón Z, G., Medina Wong, M. A., Sandoval Alva, J. J. (2020). EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIAS DE MEJORAS EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICOS REFORZADO CON FIBRA DE VIDRIO – LIMA. LINEA DE INVESTIGACION: PROCESOS INDUSTRIALES. UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA.
- Capo Neyra, G. (2018). Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NC ISO 9001: 2015 con la aplicación de herramientas informáticas en la UEB Agencia Gráfica de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
- Choy, K. L. T., Siu, K. Y. P., Ho, T. S. G., Wu, C. H., Lam, H. Y., Tang, V., & Tsang, Y. P. (2018). An intelligent case-based knowledge management system for quality improvement in nursing homes. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol 48(No 1), pp. 103-121.
- da Costa Almeida, L., Faria, S. A., Ladeira Carvalho, R., Cordeiro Morais, A. S., & Vasconcelos Silva, S. (2018). BPMN and quality tools for process improvement: a case study. *Revista GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, nº 4, p. 156 - 175, 2019.
- de Mello, M. F., Cunha, L. A., da Sila, N. J., & Araujo, A. C. (2017). The importance of using quality tools as a support for the improvement of the process in the metalworking industry--a case study/A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica--um estudo de caso. *Revista Exacta*, 15(4), 63-76.
- dos Santos Leite, Y. G., Leite, W. B. M., da Silva, A. C., da Silva, B. N., & Velho, L. I. (2018). Proposta de melhoria para aumento de produtividade em um centro de usinagem. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 113-125.
- García Bonilla, Y. P. (2021). Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes.
- González Contreras, E. J. (2020). METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADA EN LA EMPRESA DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS PINAR DEL RÍO. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección. CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, DESARROLLO LOCAL, TURISMO Y COOPERATIVISMO.
- Guach Leyva, M. (2016). PROCEDIMIENTO PARA LA TRANSICIÓN HACIA LA NORMA ISO 9001: 2015. APLICACIÓN EN PUERTO MOA. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.

- Guerra, Y. P. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Empresarial*, 10(37), 9-19.
- Iskandar, R., Dhamayanthi, W., & Pongoh, I. A. A. (2018, November). Quality Improvement of Vannamei Shrimp Production Process Using ISO 9001: 2015. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 207, No. 1, p. 012011). IOP Publishing.
- Kumar, R., & Mishra, R. S. (2019). Total Quality Management: model and flexible framework for performance improvement. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, E-ISSN 2348-1269, P-ISSN 2349, 5138, 867-874.
- Likita, A. J., Zainun, N. Y., Rahman, I. A., Awal, A. A., Alias, A. R., Rahman, M. A., & Ghazali, F. M. (2018, April). An overview of total Quality management (TQM) practice in construction sector. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 140, No. 1, p. 012115). IOP Publishing.
- Midor, K., Sujová, E., Cierna, H., Zarebinska, D., & Kaniak, W. (2020). Key performance indicators (kpis) as a tool to improve product quality. *New Trends in Production Engineering*, Monteiro, S. B. S., Lima, A. C. F., Venturini, F. C., & de Oliveira, W. S. (2018, September). Continuous improvement of systems in maintenance using a proactive quality management. In *2018 11th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology (QUATIC)* (pp. 47-55). IEEE.
- Moro Agud, M. (2017). Análisis de la mejora continua de la calidad de un servicio de farmacia certificado por la Norma ISO 9001. Evolución de 8 años.
- NC- ISO 9000: 2015. Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario. (Oficina Nacional de Normalización ONN, Traducción certificada. 5 edición. Cuba. ICS 03.120.10; 01.0140.03).
- NC- ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. (Oficina Nacional de Normalización ONN, Traducción certificada. 5 edición. Cuba. ICS 03.120.10).
- Palacios Guillem, M. (2021). Propuesta de un nuevo procedimiento basado en la norma ISO 9001 para la gestión conjunta de la norma ISO 31000, la filosofía Kaizen y la herramienta Lean Manufacturing en pymes industriales de la Comunidad Valenciana (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Pasiani, H., Escapa, R. R., de Oliveira, T., & Freitas, I. R. (2016). DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS DE MELHORIA CONTÍNUA EM CITRÍCOLAS DE LIMÕES.
- Pava Restrepo, C. H., Ramirez Ramirez, J. E., & Marin Lopez, W. L. (2019). Metodologías de mejora continua integrables al sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali).
- Ricardo-Cabrera, H., Medina-León, A., Abab-Puente, J., Nogueira-Rivera, D., Sánchez-Díaz, O., & Nuñez-Chaviano, Q. (2016). Procedimiento para la Identificación y Evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 104-111.
- Robert García, M. (2019). FORMACIÓN Y MEJORA DEL LIDERAZGO PARA PERFECCIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESA CÁRNICA HOLGUÍN. Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección. CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
- Rodrigues, A. L. P., Santos, M. S., Serra, M. C., & Pinheiro, E. M. (2017). A utilização do ciclo PDCA para melhoria da qualidade na manutenção de shuts. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 9(18), 48-70.
- Rodrigues, R. F., de Oliveira, H. C. V., Trepim, D. M., Oliveira, C. H., Paixão, S., & de Faria Pinto, A. P. E. (2017). A gestão por processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade. *CES Revista*, 31(2), 28-54.
- Romero, G. R., Pérez, C. A., & Senn, J. FACTORES DE ÉXITO Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001 EN PYMES TECNOLÓGICAS DEL NEA.
- Rosak-Szyrocka, J., & Knop, K. (2018). Quality improvement in the production company. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 1.
- Tigre-O, F., Tubón-Núñez, E. E., Carrillo, S., Buele, J., & Salazar-L, F. (2019, June). Quality management system based on the ISO 9001: 2015: Study case of a coachwork company. In *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). IEEE.

- To, W. M., Yu, B. T., & Lee, P. K. (2018). How quality management system components lead to improvement in service organizations: A system practitioner perspective. *Administrative Sciences*, 8(4), 73.
- Vergara, I. G. P., & López, J. A. R. (2019). Lean, Seis Sigma y Herramientas Cuantitativas: Una Experiencia Real en el Mejoramiento Productivo de Procesos de la Industria Gráfica en Colombia//Lean, Six Sigma and Quantitative Tools: A Real Experience in the Productive Improvement of Processes of th. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 27, 259-284.
- Vivas, E. M. A., Pabón, L. J. G., & Romero, C. L. Q. (2017). Diseño de un instrumento de diagnóstico para la implementación y mejora de un sistema de gestión integrado para empresas pequeñas del sector de la construcción en Cúcuta, Norte de Santander. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 9(1), 59-71.
- Wang, Y. (2016). China's Third-Party Logistics Service Quality Management Improvement. *Academic Journal of Engineering and Technology Science*. Vol. 2, Issue 3: 66-72.
- Zimon, D., Gajewska, T., & Malindzakova, M. (2018). Implementing the requirements of ISO 9001 and improvement logistics processes in SMES which operate in the textile industry. *Autex Research Journal*, 18(4), 392-397.



RED DE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO PARA LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE MATEMÁTICAS, CON TECNOLOGÍAS DIGITALES

María Concepción Ramírez Barón,

Sergio Rene Sainz de la Fuente,

Mónica Fernanda Aranibar

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es llevar a cabo una intervención organizacional en un centro de estudios basado en el modelo de sistema abierto; se observó la situación, que más del 70% alumnos están reprobando la materia de matemáticas, para poder encontrar las principales problemáticas de la organización que impactan en el nivel académico de los alumnos en el aprendizaje y rendimiento las materias de matemáticas, y encontrar estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje de las matemáticas, para este proceso, se realizaron 7 pasos: 1) Elaborar un diagnóstico y aplicarlo, para comprobar el problema del proceso de enseñanza-aprendizaje de las matemáticas en la institución 2) Seleccionar una plataforma de trabajo colaborativo, que sea amigable con el usuario y gratuita 3) Realizar actividades de sensibilización hacia los docentes de la institución 4) Crear la red de colaboración en la plataforma seleccionada 5) Capacitar a los docentes que integran la red de colaboración, para que puedan nutrirla y utilizarla de manera eficiente 6) Implementar la red de colaboración en la institución 7) Evaluar el funcionamiento de la red de colaboración en relación al diseño, desarrollo de actividades conjuntas y esfuerzos compartidos.

Palabras Clave: Red de colaboración, centro educativo, aprendizaje de las matemáticas.

ABSTRACT

The objective of this research work is to carry out an organizational intervention in a study center based on the open system model; the situation was observed, that more than 70% students are failing the subject of mathematics, to be able to find the main problems of the organization that impact the academic level of the students in the learning and performance of the subjects of mathematics, and find strategies of the teaching-learning process of mathematics, for this process, 7 steps will be carried out: 1) Prepare a diagnosis and apply it, to verify the problem of the teaching-learning process of mathematics in the institution 2) Select a collaborative work platform, that is user-friendly and free 3) Carry out awareness-raising activities towards the institution's teachers 4) Create the collaboration network on the selected platform 5) Train the teachers

who will integrate the collaboration network, so that they can nurture it and use it efficiently 6) Implement the collaboration network in the institution 7) Evaluate the operation of the network of collaboration in relation to the design, development of joint activities and shared efforts.

Keywords: Collaboration network, educational center, learning mathematics.

INTRODUCCIÓN

Se realizó un estudio en el Centro de Asesorías Técnicas Tijuana en adelante (CEATT) sede Mexicali, en el cual se observó la situación, que el 70% alumnos están reprobando la materia de matemáticas, ya que al realizar una encuesta, se descubrió que la materia de matemáticas le causa nerviosismo o ansiedad, a casi, la mitad del alumnado de CEATT; además, en algunos casos, los docentes, no están dominando los temas que enseñan en la materia de matemáticas, para poder solucionar el problema, se buscará una estrategia de aprendizaje organizacional.

Menciona Gunns (1996) que el aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

Se considera utilizar estrategias asociadas a la gestión del conocimiento, para poder combatir esta situación de la desventaja académica de los alumnos con las matemáticas, dado que la gestión del conocimiento es un constitutivo necesario de la movilización y dinamización de las organizaciones escolares y sus actores, mandos medios, directivos, profesores, alumnos y familias para realizar la transformación institucional que consiste, principalmente, en transitar de una organización estructurada para enseñar a una centrada en el aprendizaje, que aprende gestionando conocimiento. Pero también se puede definir como “realizar las actividades involucradas en descubrir, capturar, compartir y aplicar el conocimiento para mejorar, de manera rentable, el impacto del conocimiento en el logro de la meta de la unidad” (Arceo, 2009)

Teniendo estos conceptos en mente, se utilizará el aprendizaje organizacional, para poder solucionar la situación que están viviendo los alumnos de CEATT y mejorar la enseñanza de los docentes, la estrategia que se planea es crear redes de colaboración, con el apoyo de las tecnologías digitales. El objetivo de este trabajo de investigación es llevar a cabo una intervención organizacional en un centro de estudios basado en el modelo de sistema abierto.

“El apoyo estratégico que proporcionan las tecnologías digitales actualmente, es fundamental para el desarrollo sostenible y la competitividad de las organizaciones, por lo cual la adecuada gestión de los servicios de tecnologías de información y comunicación conocidas como tecnologías digitales es de vital importancia. Ello implica también alinear el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación, con el Plan Estratégico Corporativo”. (Cabrera, y Salazar, 2018).

Planteamiento del problema

Los datos con el promedio de los países de la OCDE muestran deficiencias significativas en el desempeño de los estudiantes de México. En lectura, el promedio de la OCDE se encuentra en 487 puntos, mientras que el de México se encuentra en 420, lo que lo ubica en cerca del tercio inferior de desempeño. En matemáticas, la diferencia es aún mayor, la OCDE muestra 489 puntos mientras que en México el resultado es de 409 puntos. En ciencias, el promedio de la OCDE es de 489 y en México de 419. (Martínez, 2019)

Martínez (2019), comenta que el promedio de porcentaje de bajo nivel de aprovechamiento y competencias en matemáticas es de 24% para la OCDE y más de la mitad, 56%, para el caso de México.

Al final del año 2020 e inicios del año 2021, en CEATT resultó que eran más del 70% de los alumnos que reprobaron la materia de matemáticas, por ello fue fundamental hacer un análisis de la situación. A continuación, se explica cómo se aplicó el diagnóstico.

Aplicación del diagnóstico

Para la aplicación del diagnóstico, es necesario que todos los estudiantes la contesten, para tener algo certero de los alumnos de la institución. Como la institución educativa, también quiere información de cómo se sienten con sus docentes, el diagnóstico, lo mandara dirección a todos los docentes, mencionándoles que es obligatorio que todos los alumnos lo contesten, que lo dejen como tarea contestar la encuesta. A continuación, se presentan las respuestas más importantes del diagnóstico.

Materias que más se le dificultan a los alumnos del CEATT, durante marzo del año 2021.

Las tres materias con menos respuestas, fueron la de literatura con 11 alumnos, lo que representa el 5.4% del total de los alumnos, informática con 13 alumnos lo que representa el 6.4% del total de alumnos y se tuvo un empate entre filosofía y metodología de la investigación con 16 alumnos cada una, lo que representa el 7.8% del total de alumnos; pero las materias que tuvieron mayor cantidad de votos fueron, la materia de física en tercer lugar con 55 alumnos, lo que representa el 27% del total de alumnos, en segundo lugar se encuentra la materia de inglés con 57 alumnos, lo que representa el 27.9% del total de alumnos y en primer lugar se identifica la materia de matemáticas con 112 alumnos, lo que representa el 54.9% del total de alumnos. Esto quiere decir que, en los primeros tres lugares, se encuentran dos materias que llevan matemáticas las cuales son Física y matemáticas.

Horas de dedicación al aprendizaje de las matemáticas.

Se puede observar que las horas de clase, la respuesta de 185 alumnos, mencionan que le dedican de una a tres horas a la semana, lo que representa el 90.7% del total de los alumnos, 13 alumnos le dedican de cuatro a cinco horas a la semana lo que representa 6.4% del total de alumnos y seis alumnos le dedican más de seis horas a la semana, que representan el 2.9% del total de alumnos.

La dificultad de las matemáticas.

Al preguntarles a los alumnos, sí, se les dificulta las matemáticas, podemos observar que 145 alumnos contestaron que sí se les complica, lo que representa el 71.1% del total de alumnos. Esto quiere decir que existe un problema entre las matemáticas y los alumnos de CEATT.

Lo que me causan las matemáticas.

Al preguntarles qué sentimiento les provoca, la materia de matemáticas, la respuesta que más se notaron fueron que a 66 alumnos les causa ansiedad, lo que representa el 32,4% del total de alumnos, a 24 alumnos les causa miedo, lo que representa el 11.8% del total de alumnos y a 11 alumnos les causa estrés, lo que representa el 5.4% del total de alumnos. Pero también a 62 alumnos les causa entusiasmo, lo que representa el 30.4% del total de alumnos y a 13 alumnos les causa felicidad, lo que representa el 6.4% del total de alumnos.

Reprobar la materia de matemáticas.

Al preguntarles, si por lo menos una vez, han reprobado la materia de matemáticas, se puede observar que 150 alumnos, lo que representa el 73.5% del total de alumnos, a reprobado por lo menos una vez la materia de matemáticas, en lo que lleva de estudios, y estos alumnos están cursando el bachillerato.

Al realizar estas encuestas, se puede descubrir, que existe un problema en la enseñanza de las matemáticas en la escuela CEATT, y al observar las clases de los docentes, se encontró, que, en algunos temas de matemáticas, no tienen el dominio total del tema, no encuentran un método más sencillo de enseñar un tema, no cuentan con las herramientas necesarias para dar la clase en línea, o dejan a los alumnos con dudas.

Por lo tanto, lo que se propone, para poder solucionar este conflicto, es realizar una red de colaboración y aprendizaje en la enseñanza de las matemáticas, con los docentes del Centro de Asesoría Técnicas Tijuana (sede Mexicali), con el apoyo de las herramientas digitales.

METODOLOGÍA.

Inicio del proyecto.

Para poder comenzar con el proyecto, de opto por realizar un ETD, para tener los pasos a realizar de él, ya que la escuela de negocios EALDE (2020) menciona que la ETD es una representación gráfica del proyecto de forma muy descriptiva. Se organiza dividiendo las actividades en diferentes niveles, alcanzando un grado de detalle necesario para planear y controlar de forma adecuada el proyecto.

Y Jimenes (2020), comenta que el éxito de todo proyecto requiere de una EDT en la que se definan los paquetes de trabajo, los cuales descomponen el proyecto, asignando a los responsables de cada paquete, para establecer así un cronograma y presupuesto que sea adecuado para el correcto desarrollo del trabajo.

Los paquetes de trabajo son la planificación de las acciones a realizar para alcanzar el entregable final del proyecto. Estos pueden ser controlados, programados, monitorizados y disponer de una estimación del coste que conllevan. La ETD, puede ser visualizada en el apartado de anexos, en la imagen no. 1 ETD.

Para poder comenzar con el proyecto de intervención, primer de debió visualizar las acciones que se realizarían ya puestas en la ETD, y en que fechas serian, por lo tanto, se realizó un formato tipo gants, el cual se puede visualizar en la tabla no. 1 en anexos.

Y para poder comenzar con cualquier red de colaboración, son necesarios, por lo menos dos personas; entonces, para poder iniciar con la red de colaboración de docentes, se cuenta con la colaboración total del director de la institución, ya que apoya en las capacitaciones necesarias con los docentes, con las reuniones con los docentes, bonos económicos a los docentes que estén trabajando la red, aumento en los sueldos, de los docentes que este trabajando la red, viáticos para las reuniones con los docentes y sanciones a los docentes que estén realizando malas prácticas, como, por ejemplo, robar el material de sus compañeros y adjudicárselo. También se cuenta con un equipo de 5 docentes, para poder trabajar la red de colaboración y después de observar 27 plataformas educativas diferentes, se seleccionó la plataforma zenkit, para que fuera la plataforma de la red de colaboración. La plataforma se puede visualizar en la imagen no. 2 plataforma Zenkit.

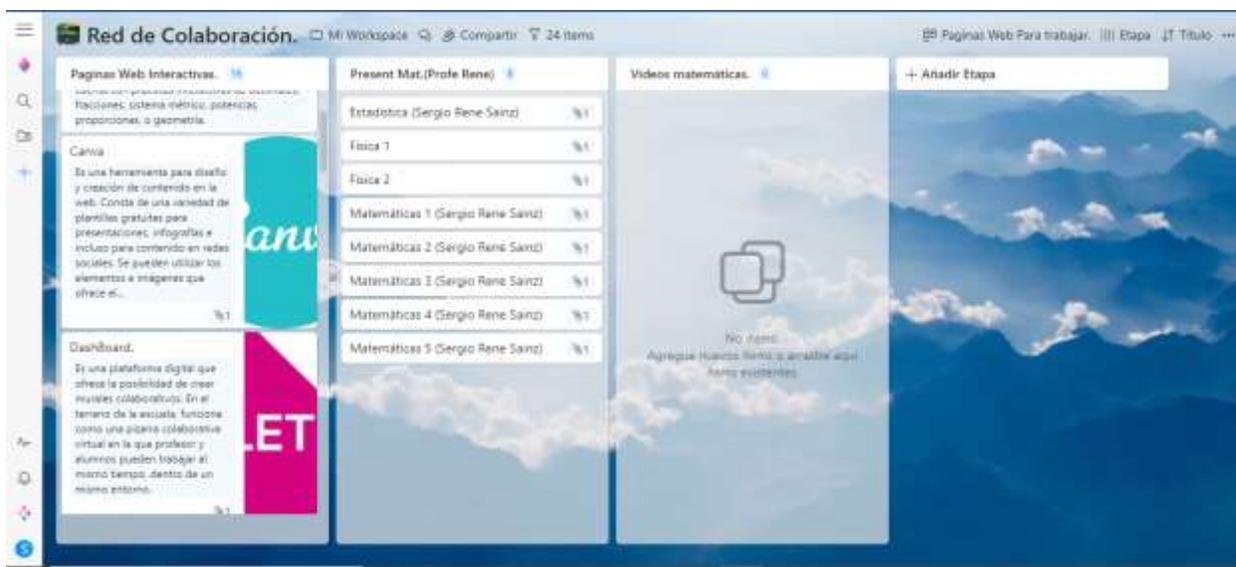


Imagen no. 2 plataforma Zenkit.

Las características con las que cuenta la siguiente plataforma son:

- Sección de páginas web, donde los docentes, subirán las páginas de interés para el proceso general de enseñanza-aprendizaje, donde tendrán acceso a ellas, para utilizarlas en las clases que lleguen a ser necesarias.

- Sección de páginas web de matemáticas, donde los docentes, subirán las páginas de interés para el proceso de enseñanza-aprendizaje de las matemáticas, donde tendrán acceso a ellas, para utilizarlas en las clases que lleguen a ser necesarias.
- Un repositorio digital con todas las presentaciones que tengan que ver con la materia de matemáticas, para que tengan acceso a ella, puedan ver lo que enseñan sus colegas, modificar las propias, sacar ejercicios, y las utilidades necesarias, para poder mejorar la clase.
- Videos de explicación de temas de matemáticas, donde podrán ser de creación propia los videos, o bajados de internet, pero donde se tenga, una gran opción, para poder elegir, el mejor para el grupo que estén trabajando.

Planeación del proyecto.

Gestión del proyecto.

International Project Management Association (IPMA) (2006) considera que las implicaciones del Project management son “la planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquellos implicados en el mismo, para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura, y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo, coste y rendimiento. También el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica del proyecto, necesarias para su correcto desarrollo”.

El autor Alburquerque (2013) menciona que el término “Project management” puede resumirse, en su traducción al castellano, como una combinación de los términos dirección (toma de decisiones) y gestión (organización de los medios disponibles y corrección de las desviaciones). Y especificarse dentro de los términos de plazos, costes, calidad y riesgo.

En el blog workmeter (s.f.) menciona que algunas de las ventajas, de utilizar herramientas digitales para la gestión de los proyectos, son:

“Recogida automática de información. Lo ponemos como primer punto porque es vital tener una herramienta que nos diga de forma automática y objetiva los tiempos dedicados a cada proyecto sin tener que reportarlo manualmente. Control total sobre el proyecto. Se aporta una visión de conjunto y te ayuda a organizar la planificación y seguimiento desde el origen hasta el final del proyecto, sabiendo en todo momento dónde nos encontramos y cuál es la rentabilidad real del proyecto según los esfuerzos realizados. Análisis de desviaciones. Una vez tenemos toda la información recogida gracias a nuestra herramienta de gestión de proyectos podremos analizar desviaciones en cuanto a tiempos, presupuesto, gastos, avances del proyecto según previsiones etc. Como hemos dicho en el punto, es esencial que la recogida de datos sea automática y sin intervención humana que desvirtúe la información. Mejora la comunicación interna. Cualquier proyecto, independientemente de su tamaño, implica la colaboración de varios miembros de la plantilla. Contar con una herramienta para gestionar proyectos ayuda a que la comunicación entre las personas sea más fluida, directa y sencilla.”

Por estos motivos, se decidió utilizar un software, para poder realizar la gestión del proyecto, y el software que se eligió fue el de Zoho, ya que nos permite agregar tareas, con fecha de inicio y final, poner la importancia de cada tarea, observar en que etapa se encuentra la tarea, si es que se encuentra en revisión, aprobación, retrasada, en curso, finalizado o cancelado. Aparte de poder agregar otras etapas, como en este proyecto que es importante tener en cuenta la asignación de recursos, tareas y personal; los recursos financieros que necesitara el proyecto y los posibles riesgos que puede tener. Aparte que el área de tareas, está en estilo Kanban, lo cual ayuda bastante a mover la información de secciones de manera fácil y sencillo.

El cómo luce la plataforma, para gestionar el proyecto se puede observar, en la imagen no. 3 zohoo.

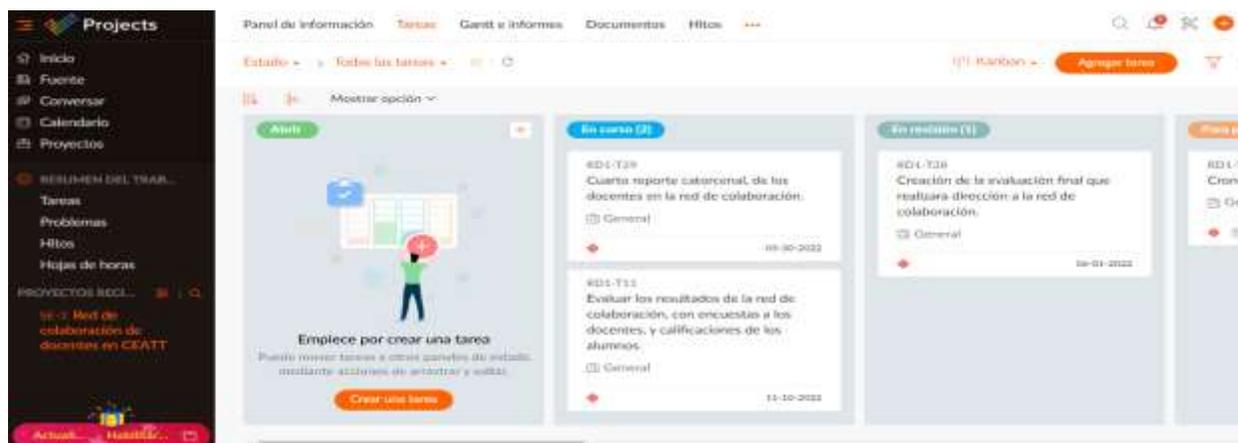


Imagen no.3 zohoo

Asignación de recursos materiales.

Para realizar la planeación del proyecto, primero debemos saber cuáles serán la asignación de recursos materiales para el proyecto desde el principio del el, hasta el final, por lo tanto, en la tabla de asignación de recursos a las actividades, se podrán ver los recursos materiales que se necesitan para este proyecto. La información se puede observar en la tabla de planificación del proyecto.

Tabla de planificación del proyecto.

Actividad	Duración (días)	Personas	Recursos materiales
Planificación del proyecto			
1. Búsqueda de información para definir antecedentes y marco teórico.	30 días	1 (Docente).	Computadora o Laptop, internet, libros y artículos digitales.
2. Creación del diagnóstico mediante una encuesta en formulario de Google.	15 días	1 (Docente).	Computadora o Laptop, internet, Google forms.
3 Aplicación del diagnóstico.	15 días	6 (Un director de la escuela y cinco docentes).	Laptop o computadora, internet, Google forms.
4. Análisis del diagnóstico.	30 días	2 (Docentes).	
5. Buscar una plataforma gratuita, donde se pueda crear la red de colaboración.	28 días	1 (Docente).	Laptop o computadora, internet.
6. Crear la red de colaboración en matemáticas de docentes, y comenzar a nutrirla.	30 días	1 (Docente).	Laptop o computadora, internet, acceso a la plataforma Zenkit.
7. Crear una sensibilización hacia los docentes, para trabajar y nutrir la red de colaboración.	7 días	2 (Un director de la escuela y un docente).	Una oficina capacitada para una reunión y bonos económicos.
8. Capacitación a los docentes, de cómo utilizar la red de colaboración y como nutrirla.	15 días	10 (un docente capacitador, ocho docentes capacitados y un director de la escuela).	Laptop, computadora o celular, internet, Google meet, plataforma zenkit.
9. Que los docentes comiencen utilizar la red de colaboración y nutrirla, con información y realizar los reportes catorcenales, para tener un seguimiento de la red.	252 días	6 (6 docentes)	Laptop o computadora, internet, plataforma zenkit, herramientas de enseñanza de las matemáticas.
10. Evaluar los resultados de la red de colaboración, con encuestas a los docentes, y calificaciones de los alumnos.	30 días	7 (siete docentes y un director de la escuela).	Laptop o computadora, internet, Google forms, Word, Excel.

Recursos financieros.

Para los recursos financieros, se hicieron dos tablas, uno donde serían los recursos financieros propios, y la otra los recursos financieros de la institución.

Recursos financieros propios.

Para estos recursos se tomaron en cuenta los bonus que se les da a los docentes, por haber trabajado la red de colaboración en el mes y el bonus al docente que haya nutrido de mejor manera la red; por lo tanto, si se suman tanto los apoyos económicos que se darán a los profes durante el tiempo de implementación del proyecto serian de 18,000 pesos y los bonus de quien trabaje mejor la red mensualmente serian 9,000 pesos en total del tiempo. Eso nos da un total de 27,000 pesos

Recursos financieros de la institución.

Para los recursos financieros se tomaron en cuenta el aumento salarial de los docentes que estén trabajando en a la red, lo cual asciende a los 43,200 pesos si contamos que todos los docentes participaran en la red de colaboración, los bonus por cumplir los criterios de calidad que piden en la escuela que sería un total de 24,000 de bonus, en caso de que todos los docentes lleguen a la meta establecida y de viáticos serian 9,000 pesos. Eso nos da total de 76,200 pesos que la institución invertirá en el proyecto.

Ejecutar el proyecto.

Inicio de la red de colaboración.

Para poder ejecutarla red, se tuvo que realizar un trabajo previo de sensibilización hacia los docentes. Para realizar parte del trabajo de sensibilización, dirección realizo se citó a una junta a los docentes de Mexicali, el 1 de abril del 2022, donde primero se les invito a comer a docentes, y después de la comida,

el director, les comento que la escuela comenzaría a implementar una red de colaboración de docentes de CEATT Mexicali, ya que, los docentes, aunque son muy buenos dando las materias, no se especializan en todas ellas, por lo tanto la red, apoyaría, a que tengan mayor cantidad de herramientas digitales, con las cuales podrán enseñar mejor las materias.

Ya que se están teniendo quejas de padres de familias y alumnos, que algunos docentes, no entienden los temas que están explicando, no contestan preguntas, no explican las tareas que dejan, la manera de enseñar las materias muchas veces, es repetitiva, o solo dejaban videos en algunos temas, sin explicarlos. Por lo tanto, con la red, la idea es que los docentes contemos con el material de los demás, para poder mejorar las clases, con herramientas digitales que estemos encontrando, los metamos a la red, para que todos tengamos alcance de ello.

En ciertos estudios apuntan a que la disminución de interés por la docencia proviene, no tanto de la cantidad retributiva, sino de la estructura de la retribución. Por lo tanto, HOXBY y Leigh (2004) argumentan que la existencia de un salario totalmente desvinculado del rendimiento de los docentes ha convertido a la enseñanza en una ocupación financieramente menos atractiva para los individuos más capacitados. Dado que, de acuerdo con este estudio, las personas que tienden a ser menos productivos perciben relativamente más como maestros de lo que devengarían en el sector privado; por el contrario, los sujetos muy productivos vendrían a ganar menos como profesores de lo que lo harían en la alternativa.

En otro estudio realizado por PODGURSKY y SPRINGER (2011), mencionan que los docentes en el área de matemáticas y ciencias, están mejor remunerados en el sector privado, de esta forma, desde el momento que el sistema retributivo trata indistintamente a todas las materias, los maestros de las materias que pueden obtener mejores salarios en el sector privado tendrán menos incentivos para dedicarse a la enseñanza.

Por lo mencionado anteriormente, al finalizar el trabajo que se realizaría con la red, también se les comento que, con ese trabajo, se venía incrementos de sueldos a los docentes que contaran con más de un año laborando en la escuela, y que, con los grupos nuevos, vendrían los bonus económicos, si cumplían con la calidad, que la escuela quiere alcanzar, que la misma escuela evaluaría si la calidad de la clase, mejoraba o seguía igual.

Después de la comida, se comenzó con la capacitación a los docentes, y a los docentes que no pudieron asistir a la junta, estaban acompañando por medio de video llamada, para que pudieran escuchar las indicaciones del director, y aparte, pudieran tomar la capacitación, la cual fue grabada. Fueron un total de tres docentes capacitados de manera presencial y uno en línea ese día.

Se les comento que se les enviaría un reporte, de manera catorcenal, para registrar, como están trabajando la red de colaboración, y que aparte de los bonus económicos que comento el director, que habría un bonus extra por trabajar la red en el mes, y otro al docente que nutriera mejor la red en el mes, y que estos bonus serian mensuales; se realizó un grupo de WhatsApp donde se agregaron a los docentes, para poder seguir en comunicación y dar avisos e información. Y se les comento que las juntas se realizarían de manera mensual, una comida, para que fuera un poco más social. La plataforma al inicio contaba con 70 recursos entre videos, exposiciones, herramientas digitales y demás. El reporte, se podrá observar en anexos.

RESULTADOS.

Primer mes

En el primer mes de trabajo de implementar, la red de colaboración, únicamente una maestra estuvo nutriendo la red de colaboración, enviando los reportes, y fue la única maestra que asistió a la junta. Al final el primer mes de trabajo, la plataforma termino contando con 80 recursos.

Segundo mes.

Para el segundo mes de implementar la red, el director de la escuela, hablo con los demás docentes, comentando que los docentes que no participaran en la red de colaboración, fueran sinceros, y que no habría problema, pero que no se les daría los bonos económicos, ni el incremento de sueldo. También como medida de seguridad, entraron tres docentes nuevas, y al momento de contratarlas, se les comento que el trabajar en a la red, era parte del trabajo en la institución, lo cual después de capacitarlas, ayudo bastante a que comenzaran a trabajar en ella. Por lo cual se comentó que a los docentes que fueran entrando a CEATT, tendrían que entrar con el conocimiento que es su obligación, estar nutriendo y utilizando la red para sus clases. Se capacito a los docentes nuevos, y a la tercera junta asistieron 4 docentes y el director. La plataforma al terminar el segundo mes de trabajo cuenta con 118 recursos digitales, para que los docentes puedan utilizar.

Tercer mes

En el tercer mes de implementación de la red, entraron dos nuevas docentes a CEATT, de las cuales, vieron los positivo en la red de colaboración, ya que normalmente, el coordinador estatal, de Tijuana, les da una capacitación a los nuevos maestros, de donde conseguir el material en digital, el libro completo, de las materias que deben impartir los docentes, y de ese libro, deben resumir lo mas importante y crear sus exposiciones, para impartirlas, pero al entrar a la red de colaboración, y ver que ya estaban las exposiciones realizadas, se dieron cuenta, que se les estaba ahorrando más de 52 horas de trabajo en casa, y ver de todas las herramientas digitales, que tenían. La plataforma termino con un total de 138 recursos digitales.

Cuarto mes

En este cuarto mes de implementación de la red, los docentes, tienen una mayor comunicación por el grupo de WhatsApp, por lo tanto, se comparten información de diferentes herramientas digitales, y las suben a la plataforma. Entraron dos nuevas docentes a CEATT, y se sintieron bastante motivadas a trabajar la red de colaboración, después de que se les ahorra más de 52 horas de trabajo en casa. Al finalizar el cuarto mes, en la plataforma se tienen un total de 176 recursos digitales.

DISCUSIONES.

Las redes nacionales que se constituyeron en el 2000, operaron como una estructura colegiada y su funcionamiento se basó en el diseño, desarrollo de actividades conjuntas y esfuerzos compartidos en temáticas diversas. A partir de su quehacer, el hecho de socializar experiencias, conocimientos y recursos ha potenciado las capacidades de cada una de las instituciones que las conforman. Como ejemplo se puede citar el impulso que ha tenido la producción editorial de las Instituciones de Educación Superior (IES) afiliadas a partir del trabajo desarrollado por la Red Altexto; los avances alcanzados en la reflexión sobre la importancia de una mayor vinculación de las IES con los sectores social, gubernamental y productivo del país, haciendo uso de la red correspondiente, misma que ha contribuido a la constitución de la Fundación Educación Superior Empresa (FESES); las propuestas para avanzar en la modalidad de educación a distancia que dio lugar al Sistema Nacional de Educación a Distancia (SINED), así como los avances logrados en materia de Seguridad en Cómputo. Otros casos, no obstante, siguen en proceso de consolidación y/o conformación (Educación Media Superior, Red Lerma, Servicio Social) y, en la peor de las experiencias, algunas redes han dejado de funcionar (es el caso de la de Cooperación) o han salido del ámbito de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (Hernández, 2012)

Los autores Pertuz, V.; Pérez, A.; Vega, A.; Aguilar-Ávila, J. (2020). En su trabajo "Análisis de las redes de colaboración entre las Instituciones de Educación Superior en Colombia de acuerdo con ResearchGate". Tenían el problema de que debían analizar las relaciones de colaboración entre las Instituciones de Educación Superior en Colombia y determinar si existen diferencias entre las redes de colaboración de las universidades acreditadas y las no acreditadas. Su objeto de estudio fue "estudiar el comportamiento de la colaboración entre las diferentes Instituciones de Educación Superior en Colombia." Para poder lograrlo, lo realizó en dos fases, la primera corresponde al análisis estadístico para describir el fenómeno analizado y la segunda fase corresponde a la construcción y análisis de las redes de colaboración a partir del indicador de ResearchGate. Como principales resultados se en este trabajo se concluye que las universidades acreditadas en alta calidad mantienen relaciones de colaboración fuerte entre ellas, y poseen una red de colaboración bien conectada e integrada alrededor de unos pocos líderes de esfuerzos conjuntos. Las universidades no acreditadas en alta calidad carecen de una red de colaboración sólida y

bien interconectada; por el contrario, las universidades no acreditadas buscan colaborar principalmente con instituciones acreditadas y no establecen alianzas entre ellas. Por esta razón se puede afirmar que los esfuerzos de las instituciones no acreditadas no están bien coordinados y se diluyen en la distribución de sus relaciones.

Los autores López, R., Machado, A., Arenas, P., Rodríguez, M., Jimenez, N., Poveda, N. (2012). En su trabajo "La investigación en Educación Matemática a través de las publicaciones científicas españolas". Realizaron un análisis bibliométrico de la producción de investigación en Educación Matemática en España a través de los artículos científicos publicados en revistas españolas en los años 1999 a 2008, analizando su evolución y aportando una visión diacrónica de dichos elementos, así como de sus patrones y tendencias. Su objeto de estudio es establecer cuáles son las instituciones con mayor producción del campo disciplinar; identificar posibles redes de coautoría y colaboración institucional en los artículos de Educación Matemática publicados en revistas españolas. Este estudio es exploratorio descriptivo y longitudinal y en él se utilizan técnicas bibliométricas cuantitativas, así como el análisis de redes sociales. Se ha hecho uso de datos cuantitativos como frecuencias, porcentajes de valores, estadísticos inferenciales con significación estadística y correlacionales e interpretaciones de los mismos. En sus principales resultados, respecto a la productividad, si bien de nuestro trabajo no puede deducirse que exista un aumento de la producción en investigación en Educación Matemática a lo largo del período estudiado, ya que nos hemos centrado en el análisis de una selección de revistas que lógicamente tienen una periodicidad y un volumen más o menos constante, sí que se ha podido constatar que la Educación Matemática en España se ajusta a los indicadores bibliométricos característicos de un área y a los patrones o leyes propias de la Cienciometría que identifican a las disciplinas plenamente consolidadas (principio de mimetismo/asimilación).

El autor Vangrieken (2015), comento que los académicos han centrado cada vez más su atención en la investigación de las redes de docentes durante las últimas décadas. Las revisiones de la literatura existente han identificado varios beneficios de la colaboración docente en diferentes niveles, como el nivel del docente, el nivel del alumno o el nivel de la escuela. Un ejemplo de ellos lo menciona Reeves (2017), los estudios muestran que la colaboración docente tiene un impacto positivo en el bienestar y la satisfacción laboral de los docentes; mientras que Donmoyer (2019) menciona que la colaboración puede ayudar a los docentes a desarrollar estrategias de mejora e inducir procesos de aprendizaje individuales. A demás Moonelar (2014), mencionan que la colaboración docente puede mejorar la eficacia colectiva, lo que a su vez aumenta la disposición de los docentes a asumir tareas adicionales. Reeves (2017) también menciona que, a nivel de los estudiantes, los académicos encontraron que la colaboración de los maestros influye positivamente en la comprensión y el rendimiento de los estudiantes; aparte que Peurach (2016) comenta que, a nivel escolar, los beneficios incluyen la mejora escolar general y un aumento en la capacidad innovadora de las escuelas.

La colaboración académica es un importante mecanismo que promueven las instituciones de educación superior, los centros de investigación, los organismos internacionales y los países como una vía para unir esfuerzos, complementar capacidades e intercambiar conocimientos y experiencias. En este contexto, una de las modalidades que presenta una importante participación de los académicos es la conformación de redes con diferentes fines y objetivos. De acuerdo con algunas investigaciones, la participación de académicos en proyectos y redes de colaboración con instituciones nacionales y extranjeras impacta positivamente tanto en lo individual como en lo institucional en términos de visibilidad, reconocimiento y productividad (Barjak & Robinson, 2008; Cañibano, Otamendi y Solís, 2010; De Filippo, 2008).

Un estudio llevado a cabo en México, con una muestra de 3,861 profesores investigadores de 64 IES distintas, concluyó que las redes establecidas entre este país y el extranjero permiten, sobre todo en las ciencias duras y con países anglo parlantes, la formación de investigadores; además, son elementos esenciales de la dinámica científica mexicana en términos de producción y sostenimiento de las redes científicas. Por su parte, los académicos de las ciencias blandas celebran vínculos más diversificados en el área lingüística (Gérard y Grediada, 2009).

CONCLUSIONES.

Conclusiones anticipadas

Se corroboro a través del diagnóstico organizacional, que la materia que más problemas causa a los alumnos, es la de matemáticas, causando sentimientos de miedo, ansiedad, preocupación. Se busco y se seleccionó la plataforma Zenkit, para la creación de la red de colaboración que es amigable con el usuario y gratuita; la cual a sido beneficiosa para su uso. Se logro la sensibilización del 90% de los docentes de CEATT; los docentes de nuevo ingreso, están viendo una gran ventaja con esta red, ya que se les ahorra más de 52 horas de trabajo en casa. Se implemento la red de colaboración de docentes, la cual, a sus 4 meses de uso, ya cuenta con un total de 176 herramientas digitales diferentes. En las calificaciones de los alumnos, de tener más del 70% de alumnos reprobados, bajo a ser únicamente el 17.64% de alumnos reprobados.

REFERENCIAS.

- Albuquerque. (2013). *Ventajas e inconvenientes de la gestión de proyectos en la Pyme con sistemas de información integral*. Universidad Politécnica de Cartagena.
<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3453/pfc5478.pdf>
- Arceo, A. (2009). *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: notas para un campo en construcción*. SCIELO.
- Barjak, F. & Robinson, S. (2008). *International collaboration, mobility and team diversity in the life sciences: impact on research performance*. Social Geography. 3, 23-36.

- Cabrera, S. y Salazar, S. (2018) *Nuevos Modelos de Negocio, Procesos y Tecnologías de Información*. Valencia-España.
- Cañibano, C., Otamendi, J. y Solís, F. (2010). *Investigación y movilidad internacional: análisis de las estancias en centros extranjeros de los investigadores andaluces*. *Revista Española de Documentación Científica*, 428-457.
- De Filippo, D. (2008). *Movilidad y producción científica en la UC3M. Estudio de la actividad científica del profesorado a partir de bases de datos institucionales (Universitas XXI) y bibliográficas (WoS, ISOC, ICYT) (1997-2005)*. Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid.
- Donmoyer, R., Yennie-Donmoyer, J. & Galloway, F. (2012). *The search for connections across principal preparation, principal performance, and student achievement in an exemplary principal preparation program*. *Journal of Research on Leadership Education*, 7(1), 5–43.
- EALDE. (2020). *Que es una ETD en proyectos*. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/que-es-edt-proyectos/>
- Gérard, E. y Grediada, R. (2009). *¿Endogamia o exogamia científica? La formación en el extranjero, una fuerte influencia en prácticas y redes científicas, en particular en las ciencias duras*. En Didou, S. y Gérard, E. *Fuga de cerebros, movilidad académica, redes científicas. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 137-160). Ciudad de México: IESALC/Cinvestav/IRD.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernandez, P. (2012). *Redes de colaboración de la ANUIES. Un acercamiento a las regionales*. ANUIES.
- HOXBY, Caroline M., Leigh, Andrew. (2004). *Pulled away or pushed out? Explaining the decline of teacher aptitude in the United States*. *American Economic Review* 94.
- International Project Management Association. (2006). *The IPMA Competence Baseline*. ICB 3.0: International Project Management Association
- Jimenez. (2020). *Que es una ETD en proyectos*. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/que-es-edt-proyectos/>
- López, R., Machado, A., Arenas, P., Rodríguez, M., Jimenez, N., Poveda, N. (2012). *La investigación en Educación Matemática a través de las publicaciones científicas españolas*. *Revista Española de Documentación Científica*. <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/736/817>
- Martínez, R. (2019). *Resultados de la prueba pisa en México*. El economista.
- Moonelar. (2014). *Linked to innovation: Shaping an innovative climate through network intentionality and educators' social network position*. *Journal of Educational Change*. [10.1007/s10833-014-9230-4](https://doi.org/10.1007/s10833-014-9230-4)
- Pertuz, V.; Pérez, A.; Vega, A.; Aguilar-Ávila, J. (2020). *Análisis de las redes de colaboración entre las Instituciones de Educación Superior en Colombia de acuerdo con ResearchGate*. *Revista Española de Documentación Científica*, 43 (2), e265. <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/1200/1906>

- Peurach. (2016). *The developmental evaluation of school improvement networks*. Educational Policy. [10.1177/0895904814557592](https://doi.org/10.1177/0895904814557592)
- PODGURSKY y SPRINGER. (2011). *Teacher compensation systems in the United States k-12 public school system*. National Tax Journal
- Reeves. (2017). *Influence of teacher collaboration on job satisfaction and student achievement*. Teaching and Teacher Education. [10.1016/j.tate.2017.06.016](https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.016)
- Vangrieken. (2017). *Teacher autonomy and collaboration: A paradox? Conceptualising and measuring teachers' autonomy and collaborative attitude*. Teaching and Teacher Education. [10.1016/j.tate.2017.06.021](https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.021)
- Workmeter. (s.f.). *Beneficios de utilizar herramientas, para la gestión de proyectos*. Workmeter. <https://www.workmeter.com/blog/beneficios-de-usar-herramientas-de-gestion-de-proyectos/>

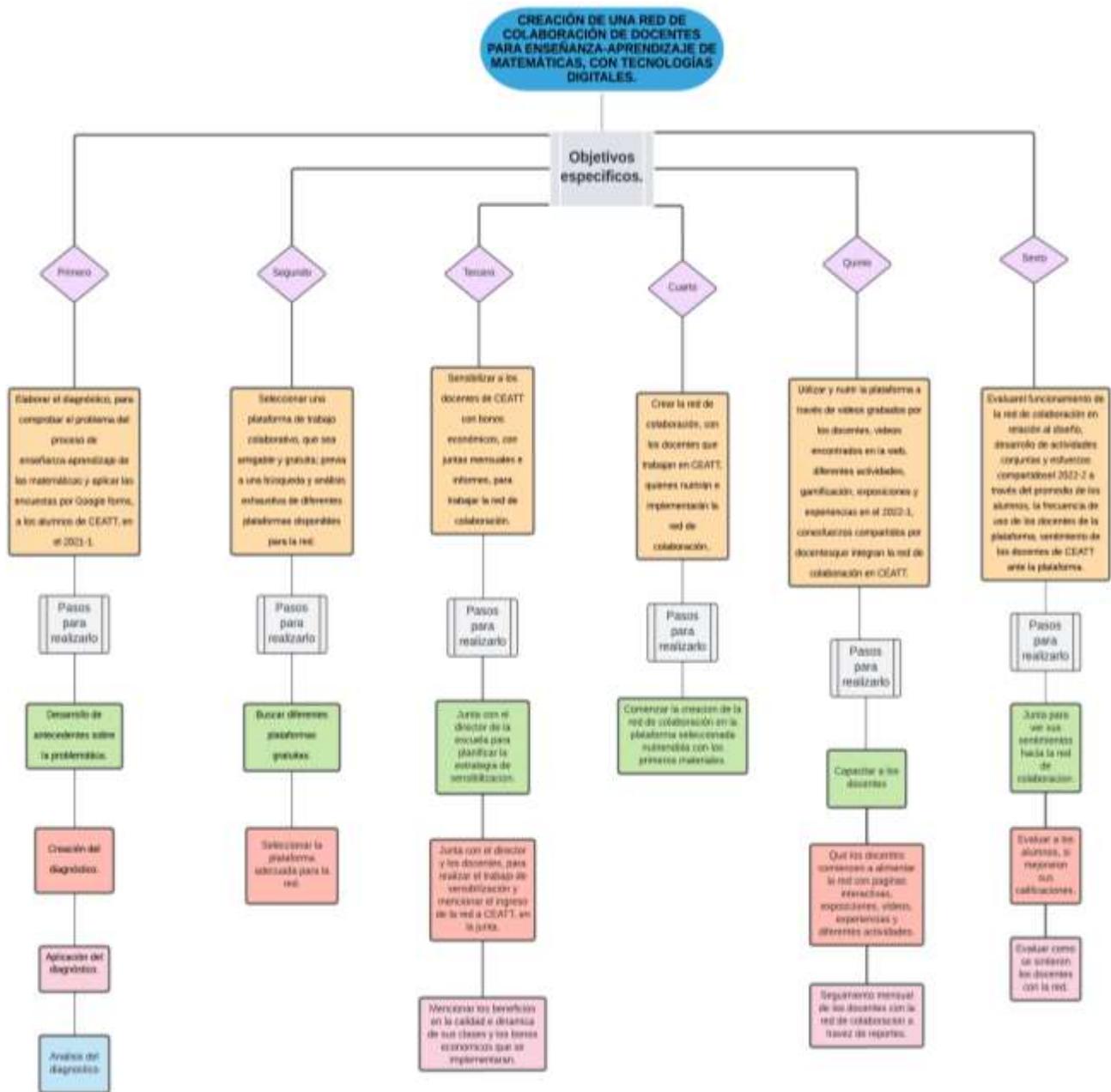


Imagen no. 1 ETD

Tabla gants.

Actividades	Inicio	Termina	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Búsqueda de información para definir antecedentes y marco teórico.	1/2/2021	31/5/2021		■	■	■	■																			
Creacion del diagnostico	1/3/2021	15/3/2021			■																					
Aplicacion del diagnostico	16/3/2021	31/3/2021			■																					
Analisis del diagnostico	1/4/2021	28/5/2021				■	■																			
Buscar diferentes plataformas para la red de colaboración	2/8/2021	13/8/2021								■																
Seleccionar la plataforma	16/8/2021	31/8/2021								■																
Creacion de la red de colaboración	1/9/2021	30/9/2021									■															
Junta con direccion para platicas de sensibilizacion al docente	8/9/2021	8/9/2021									■															
Sensibilizar a los docentes de CEATT	30/11/2021	1/2/2022										■	■	■	■											
Mencionar los beneficios economicos a los docentes	30/11/2021	14/1/2022										■	■	■												
Mencionar a los docentes la utilizacion de la plataforma	1/3/2022	2/2/2022													■	■	■									
Capacitar a los docentes para utilizar la red de colaboración	2/2/2022	1/4/2022														■	■	■								
Implementar la red de colaboración	1/4/2022	2/8/2022														■	■	■	■	■	■					
Nutrir la red de colaboración	1/4/2022	2/8/2022														■	■	■	■	■	■					
Seguimiento de los docentes, del uso de la red de colaboración	1/4/2022	2/8/2022														■	■	■	■	■	■					
Evaluación de las calificaciones de los alumnos	4/8/2022	30/9/2022																				■	■			
Evaluar el sentimiento de los docentes hacia la red.	30/9/2022	30/11/2022																					■	■	■	

Reporte catorcenal, de la red de colaboración de docentes CEATT

Recuerde que debe contestar de manera sincera el siguiente reporte, ya que será de utilidad para darle seguimiento al uso que le han dado a la red de colaboración.

Nombre del docente: _____

1. ¿Como has nutrido, la red de colaboración en esta catorcena?

Cantidad de veces a la semana	Ninguna vez	1 a 3 veces	4 a 6 veces	7 veces o más
Páginas web interactivas.				
Videos interactivos.				
Presentaciones.				
Páginas Web académicas				
Material para las materias.				
Cantidad de páginas, presentaciones, videos o material educativo a la semana	Ningún material	1 a 3 materiales	4 a 6 materiales	7 o más materiales.
Páginas web interactivas.				
Videos interactivos.				
Presentaciones.				
Páginas Web académicas.				
Material para las materias				

2. ¿Del material que mis compañeros han subido a la red, cuáles he utilizado y cuántas veces en la catorcena?

Páginas web académicas	¿Lo he utilizado? Si / No	¿Cuántas veces a la semana?	Páginas webs interactivas	¿Lo he utilizado? Si / No	¿Cuántas veces a la semana?
CANVA			EDMODO		
PADLET			Kahoot		
Fundación Slim			Lino		
Genially			Peardeck		
Lucichart			Quizziz		
Miro			Remind		
Flusky			Socrative		
Creatly			Duoling		
Diagrams			Wordwall		
Fsymbols					
PowToon					
SlidesGo					
Presentaciones	¿Lo he utilizado? Si / No	¿Cuántas veces a la semana?	Videos interactivos	¿Lo he utilizado? Si / No	¿Cuántas veces a la semana?

Profesora Mónica			Videos de matemáticas		
Profesor Rene					
Profesora Marleth					
Profesor Betsaida					
Profesora Silvia					

3. ¿Qué sentimiento te provocó el uso de la plataforma este mes? Marque con una x la (s) opciones según corresponda.

Felicidad _____ Emoción _____ Interés _____ Diversión _____

Satisfacción _____ Curiosidad _____ Aburrimiento _____ Miedo _____

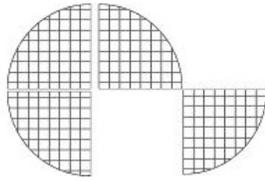
Desagrado _____ Ansiedad _____ Tristeza _____ Coraje _____

Indiferencia _____ Otro (Especificar): _____

4. Favor de agregar algún comentario del uso de la plataforma y de la red de colaboración. (Los comentarios, lo más detallado posible.)

5. ¿Considera beneficioso el uso de la plataforma, en la práctica docente? Si / No. ¿Por qué?

6. Menciona que reacción han tenido sus alumnos, al usted utilizar el material de la red de colaboración



RILCO

Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación
Año 5 N° 41 - Marzo 2023

EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL PEDAGÓGICA, DESDE EL ESTUDIO DEL PENSAMIENTO EDUCATIVO UNIVERSAL

Luisa María del Toro Córdoba¹

Maité Font Sarmiento²

Olga Lidia Peña Leonard³

RESUMEN:

En este trabajo son presentadas algunas actividades docentes, que permiten demostrar cómo puede aprovecharse la riqueza del pensamiento educativo universal con el fin de desarrollar la identidad profesional pedagógica. Se analiza el resultado del diagnóstico integral aplicado a los estudiantes de primer año de la carrera de Marxismo Leninismo e Historia en la Universidad de Holguín en Cuba, el que permitió conocer que los estudiantes no están totalmente motivados por la profesión y algunos de ellos aspiran a cambiar de carrera. También son asumidos fundamentos teórico metodológicos que sustentan la propuesta. Son utilizados métodos de investigación: el histórico lógico, el análisis síntesis, inducción y deducción, las entrevistas, la observación y la revisión documental. Las actividades presentadas constituyen experiencias pedagógicas desarrolladas por el colectivo de profesores de la carrera de Marxismo Leninismo e Historia que permiten considerar el pensamiento educativo universal como una fuente de potencialidades que permiten reafirmar en el estudiante el sentido de pertenencia y el orgullo por la labor de educar.

Palabras Clave: Pensamiento educativo universal, identidad profesional pedagógica, profesión, potencialidades, educación.

ABSTRACT:

1 Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Holguín. Cuba. Correo: lcordova@uho.edu.cu

2 Máster en Historia y Cultura. Universidad de Holguín. Cuba. Correo: mfont@uho.edu.cu

3 Máster en Ciencias de la Educación. Universidad de Holguín. Cuba. Correo: oleonard@uho.edu.cu

In this work, some teaching activities are presented, which allow demonstrating how the richness of universal educational thought can be used in order to develop the pedagogical professional identity. The result of the comprehensive diagnosis applied to the first-year students of the Marxism-Leninism and History career at the University of Holguín in Cuba is analyzed, which allowed knowing that the students are not totally motivated by the profession and some of them aspire to change career. Theoretical and methodological foundations that support the proposal are also assumed. Research methods are used: logical history, analysis - synthesis, induction and deduction, interviews, observation and documentary review. The activities presented constitute pedagogical experiences developed by the group of professors of the Marxism-Leninism and History career that allow considering universal educational thought as a source of potentialities that allow reaffirming in the student the sense of belonging and pride in the work of educating.

Keywords:

Universal educational thought, pedagogical professional identity, profession, potentialities, education.

INTRODUCCIÓN

El proceso de formación inicial de la carrera de Licenciatura en Educación Marxismo Leninismo e Historia en la Universidad de Holguín tiene entre sus fines el desarrollo de la identidad profesional pedagógica. El Modelo del Profesional (2016, p.3), plantea que: “Un profesor de Marxismo Leninismo e Historia debe ser portador de los valores más auténticos de la profesión como expresión de valores humanos generales (...). Es por ello que debe tenerse en cuenta cómo se tributa a los valores de la identidad profesional (...). En este sentido León, M. (2012) declaró que la identidad profesional es una de las identidades específicas que portan los estudiantes (...) en los primeros años de la carrera. (p. 36)

En este trabajo son presentadas algunas propuestas que constituyen experiencias pedagógicas desarrolladas por el colectivo de profesores de Marxismo Leninismo e Historia. El objetivo del diseño de las actividades docentes expuestas, consiste en ejemplificar cómo puede aprovecharse la riqueza del pensamiento educativo universal con el fin de desarrollar la identidad profesional pedagógica. Los autores de este trabajo consideran que el pensamiento educativo universal constituye una fuente de potencialidades que permiten reafirmar en el estudiante el sentido de pertenencia y el orgullo por la labor de educar.

El resultado del diagnóstico integral que es aplicado a los estudiantes de primer año de la especialidad para conocer los intereses, motivaciones y necesidades de los estudiantes que se

inician en la carrera, ha permitido constatar que por lo general muchos de los estudiantes de la carrera de Marxismo Leninismo e Historia no están totalmente motivados por la profesión, algunos de ellos aspiran a cambiar de carrera. En este sentido el accionar del colectivo pedagógico como se plantea en la estrategia educativa para la formación del profesional "... estará siempre en función de desarrollar en los futuros profesionales los valores: profesionalidad pedagógica, autoridad pedagógica, exigencia pedagógica, identidad profesional, responsabilidad pedagógica, justeza pedagógica y ética pedagógica..." (Estrategia educativa para la formación del profesional, p.1)

Con el fin de contribuir al cumplimiento de esta aspiración reflejada en la estrategia educativa fue elaborado el programa de estudio titulado: Introducción a la especialidad para los estudiantes de 1er año de la carrera Marxismo Leninismo e Historia. Entre los objetivos generales del programa están los de "... familiarizar a los estudiantes, a partir de diferentes actividades, con las cualidades que deben caracterizar al profesor de Marxismo Leninismo, realizar un acercamiento histórico, a partir de la investigación, sobre las principales figuras que han contribuido al desarrollo del magisterio en Cuba..." (Programa Introducción a la especialidad, p. 2)

El tema 2 del programa de la asignatura Introducción a la especialidad está dedicado a las "Historias de maestros memorables", con el propósito de valorar el papel del maestro en la historia de la cultura universal para desarrollar la vocación de los estudiantes hacia la profesión. La intensión de este tema "...es poner a los estudiantes en contacto con el papel que ha jugado el magisterio en diferentes épocas históricas, destacando en estas historias que por encima de toda circunstancia, el magisterio es una profesión de amor, de entrega y de alta sensibilidad humana, forjadora de hombres..." (Programa Introducción a la especialidad, p. 3).

RESULTADOS DISCUSIÓN

A continuación son presentadas tres actividades docentes desarrolladas con los estudiantes de 1er año de la carrera. En ellas se toma como base el pensamiento pedagógico de figuras universales como Aristóteles, José Martí y Fidel Castro.

De modo particular las autoras se detuvieron en Aristóteles. A criterio de Carlos Marx: «...el más grande de los pensadores de la Antigüedad», (El Capital T. I., p. 360).

Una de las actividades desarrolladas para resaltar sus concepciones en torno a la importancia del magisterio de esa época fue el desarrollo de un taller realizado de la siguiente forma:

Título: "Aristóteles: Maestro de la antigüedad".

Objetivo: Valorar la importancia de las ideas de Aristóteles sobre la educación y el papel del maestro en la sociedad.

Recomendaciones metodológicas:

Como preparación previa se le oriento la consulta del libro Historia de la Filosofía Tomo 1 de Nicolás Abbagnano. Pág.109, 127-129, 132-135).

En el momento inicial de la actividad, para motivar se presentó un pensamiento del propio Aristóteles que decía así: "La educación nunca termina, pues es un proceso de perfeccionamiento y por tanto ese proceso nunca termina. La educación dura tanto como dura la vida de la persona." Al respecto se preguntó ¿Cuál es la idea esencial que transmite el filósofo y pedagogo? También se les pidió a los estudiantes que señalaran dos palabras claves del pensamiento anterior que se pondrán en el pizarrón (se tendrán en cuenta educación y maestro), debajo de cada una irán escribiendo las que se relacionan con cada de ellas durante el debate.

A partir de lo anterior que se orientó en el plan temático y el tema y objetivo del taller. El cual, tuvo como interrogantes a debatir ¿En qué contexto se desarrolla la educación en Grecia Antigua? Según ese contexto ¿Cómo crees que sería la educación de aquella sociedad? ¿Qué papel jugó el maestro en la antigüedad? ¿En tu opinión que valores y actitudes de este pensador de la antigüedad te gustaría destacar? ¿Para ustedes las concepciones de Aristóteles están vigentes en la actualidad? En torno a la historia educativa, en Grecia antigua al igual que cual otra época histórica la educación estuvo determinada por su contexto de acuerdo a los ideales o necesidades de la sociedad. En la mayor parte de su historia la educación fue privada, salvo en Esparta. Durante el período helenístico algunas ciudades-estado construyeron escuelas públicas, solamente tenían la opción de contratar un maestro, aquellas personas que gozaban de un alto nivel económico.

Independientemente de toda circunstancia en las diferentes épocas históricas, el papel jugado por el magisterio ha sido una profesión de amor y entrega y los antiguos griegos contribuyeron con dos marcas características; lo inherente a la civilización y la sociedad, y la concepción del niño como educando, que sin lugar a dudas el pensamiento pedagógico de este filósofo y educador contribuye a fortalecer la identidad del profesional de la educación y a su formación general como ciudadano.

De hecho, para Aristóteles, el objetivo que tenía la educación era: preparar a los jóvenes, despertando su intelecto para asumir posiciones de liderazgo en las tareas del estado y la sociedad, es decir, formar buenos ciudadanos que fueran capaces de asociar su propio bien con el de la

sociedad; fin este, que tiene correspondencia con el encargo social que tiene actualmente la educación en Cuba.

El filósofo griego dividía la educación en dos, por un lado, estaba la educación moral y por otro la educación intelectual, ambas dos igual de importantes. El concepto de educación lo definía como un proceso de socialización. Decía que al educarnos somos capaces de asimilar y aprender conocimientos. Esto se materializa en una serie de valores y habilidades que producen cambios tanto intelectuales como emocionales o sociales. Para Aristóteles la educación era infinita, más concretamente ese proceso nunca termina. La educación dura tanto como dura la vida de la persona.” José Martí caracterizó a Aristóteles como «el más grande de los filósofos griegos», (Nociones de Lógica, p. 301)

Su pensamiento educativo se basó principalmente en sus estudios: éticos, políticos y lógicos con un profundo carácter humanista. En los escritos de esta última, destaca el modo en que las palabras, tienen el poder de provocar efectos y pasiones, lo cual es una cualidad que debe tener todo un buen maestro de cualquier especialidad. El desarrollo de la expresión oral, constituye un método esencial dentro del proceso docente educativo.

De gran motivación fue para los estudiantes, conocer que la labor de Aristóteles queda expresada, en dos momentos de gran interés: uno como educador de Alejandro Magno y el otro en su desempeño en su propia escuela llamada “el liceo”, como centro de educación y de investigación que implicaba la preparación tanto en el período de la niñez, como de la adolescencia.

Segunda actividad

Título: El pensamiento educacional de José Martí. Su aporte universal.

Objetivo: Argumentar que el pensamiento educacional de José Martí constituye un aporte universal.

Actividad:

El pensamiento educacional de José Martí legó a la posteridad una serie de textos y pensamientos, que trascendieron el tiempo para convertirse en su aporte universal. Argumente el anterior planteamiento teniendo en cuenta las siguientes ideas de su ideario pedagógico.

“...se manda a los niños de Hispanoamérica a aprender lo que en sus tierras, por elementales que sean, aprenderían mejor, con riesgo de perder aquel aroma de la tierra propia que da perpetuo encanto y natural y saludable atmósfera a la vida...”

(Martí J, 1965, p.142)

“...Es criminal el divorcio entre la educación que se recibe en una época, y la época...” (Martí J, 1965, p.144)

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida” (Martí J, 1965, p.144)

“Es fácil ver cómo se depaupera, y envilece a las pocas generaciones, la gente ociosa, hasta que son meras vejiguillas de barro, con extremidades finas, que cubren de perfumes suaves y de botines de charol; mientras que el que debe su bienestar a su trabajo, o ha ocupado su vida en crear y transformar fuerzas, y en emplear las propias, tiene el ojo alegre, la palabra pintoresca, profunda, las espaldas anchas, y la mano segura.”

” Siéntese el maestro mano a mano con el discípulo, y el hombre mano a mano con su semejante, y aprenda en los paseos por la campiña el alma de la botánica, que no difiere de lo universal, y en sus plantas y animales caseros y en los fenómenos celestes confirme la identidad de lo creado...” (Martí J, 1965, pp. 281, 369, 279, 430, 278, 287, 291, 389)

Sin duda alguna al hablar de pedagogos universales, se debe tener en cuenta a uno de nuestros maestros universales, José Martí. El ideario pedagógico de José Martí, es una de las obras escogidas para reafirmar la identidad profesional pedagógica. En este sentido amplias experiencias se han obtenido luego de la lectura y análisis por parte de los estudiantes de la misma, con la orientación del profesor.

Los estudiantes refieren que despierta en ellos una profunda ternura, comprenden el valor y la necesidad de educar, plantea que hay una diversidad de métodos para mostrarles el camino del conocimiento a los alumnos y sobre todo advierten que educar es una obra de infinito amor, no solo un medio de vida sino un sentido de la vida. Se debe significar que la filosofía de la educación de José Martí, traza pautas para la labor de los docentes, entre ellas: La necesidad de tomar en consideración la realidad y particularidad de los estudiantes a los que va dirigida la enseñanza. Lo antes planteado se manifiesta cuando expresa: “(...) todo esfuerzo por difundir la instrucción es vano, cuando no se acomoda la enseñanza a las necesidades, naturaleza y porvenir del que la recibe” (1975, p. 327).

Es decir concibe la necesidad de acomodar, adecuar la idea de la instrucción y educación a las realidades de los seres humanos a los que va dirigida (poner al ser humano en el centro de atención), toda propuesta docente o pedagógica en general, tiene que partir de un diagnóstico de la realidad de los estudiantes, hace énfasis en uno de los rasgos que debe caracterizar al maestro: conocer las

particularidades de sus estudiantes. Rasgo que en la formación del profesional de la educación, puede potenciarse desde el propio proceso de aplicación del diagnóstico psicopedagógico y cognitivo que se aplica a los estudiantes.

Partiendo de esas concepciones martianas se realizan actividades integradoras con otras disciplinas del año académico, tales como Pedagogía General y Psicología, de modo que vinculen la teoría con la práctica, conozcan el entorno social de sus futuros estudiantes, actúen sobre esas realidades convirtiéndose en activistas sociales, formadores de mejores seres humanos.

En este sentido expresan los estudiantes que resulta muy gratificante saber que se ha ayudado a un alumno a elevar su autoestima, establecer mejores relaciones familiares, influir en su vocación. Estas vivencias los hacen sentir útiles, que un maestro es en muchas ocasiones es padre, hermano o amigo de sus alumnos.

Otras consideraciones martianas, relacionadas con las maneras de enseñar, aparecen en el trabajo “Clases orales”, donde ofrece recomendaciones fundamentales para el uso de la exposición oral en la docencia, al respecto plantea: “La variedad debe ser una ley en la enseñanza (...). La atención se cansa de fijarse durante largo tiempo en una materia misma, y el oído gusta que distintos tonos de voz lo sorprendan y lo cautiven en el curso de la peroración. La manera de decir realza el valor de lo que se dice: tanto, que algunas veces suple a esto” (1975, p. 327).

Nos explica la significación didáctica que tienen los distintos tonos y matices de la voz en lo que se quiere expresar. Los diferentes tonos de voz indican al alumno lo más significativo e importante de lo que se quiere tratar, se aprecia aquí otro rasgo que debe identificar al maestro: debe ser un buen comunicador. Siguiendo el modelo martiano de la importancia de la oralidad, fundamentalmente en la educación, como un método de enseñanza y con el objetivo de resaltar la influencia que ejercen los maestros en los alumnos, la huella que dejan en su formación y el grato recuerdo, se diseñó un taller por parte del colectivo de año titulado: “La historia que nunca olvido de mi maestro”.

En este contexto, resultó impresionante los relatos e historias que hicieron los estudiantes, llegando a la conclusión de que fueron maestros memorables, además, la actividad contribuyó al desarrollo de otras habilidades claves en la formación de un maestro como la redacción y la narración.

Grandes enseñanzas nos dejó Martí sobre la forma de abordar un contenido por parte del profesor y según sus características, será la forma de docencia que este utilice, propiciando el desarrollo cognitivo, la aclaración de dudas y la reflexión por parte de los educandos, muestra de ello es cuando señala: “La conferencia es monólogo y estamos en tiempos de diálogo. Uno hablará sobre un tema,

y todos luego preguntarán y responderán sobre él. Unas veces, por lo alto del asunto, será la conferencia sola. Otras será el trato conjunto de nuestras ideas esenciales para acallar una duda, para entender una institución política, para conocer el alcance de un programa social (...)." (1975, pp.16-17)

Tercera actividad

Título: Soy el maestro que la sociedad necesita.

Objetivo: valorar el papel del maestro en la sociedad a partir de las concepciones de Fidel Castro sobre la educación.

Actividad.

1-Se les orientará a los equipos las siguientes actividades:

Seleccione las ideas que aparecen en el discurso de Fidel Castro sobre las cualidades que debe poseer un maestro.

2-Argumete de las ideas seleccionadas el valor que tienen para la formación del educador.

3-Redacta un texto en el que valores las cualidades y valores que debes tener como futuro educador para ser el maestro que la sociedad necesita.

Desarrollo de la actividad: Cada equipo, luego del análisis del discurso, expondrá las ideas que plantea Fidel Castro sobre los aspectos que deben caracterizar a un maestro y realizará la valoración sobre el papel que le corresponde a él en la sociedad como formador de las nuevas generaciones.

Recomendaciones metodológicas:

Para la realización de esta actividad, se sugiere dividir el aula en tres equipos. A cada equipo se le asignará un discurso de Fidel Castro, en el cual se resalta el papel que tiene el maestro en la sociedad cubana. Luego del análisis realizado por cada equipo, se desarrollará el debate. Se proponen para la realización de la actividad los siguientes discursos de Fidel Castro:

- Intervención el XI Aniversario de los CDR efectuado en la Plaza de la revolución el 28 de septiembre de 1971.

-Graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros de la Enseñanza Primaria, en el Teatro Carlos Marx, el 2 de septiembre del 2002.

-Discurso pronunciado en el acto de graduación de 10 658 egresados del Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech", en el polígono de Ciudad Libertad. 7 de julio de 1981.

Los estudiantes deben leer con anterioridad los discursos, reflexionar sobre las ideas que plantea Fidel Castro sobre la educación, las cualidades que deben caracterizar a un profesional de la educación. Es importante que los estudiantes lleguen a comprender el espíritu de superación constante que debe distinguir a un maestro.

CONCLUSIONES

La obra de Aristóteles, por constituir autoconciencia de su época, por su universalidad y por el extraordinario impacto que ha provocado en el desenvolvimiento histórico del saber científico-natural, social, filosófico y político, constituye el más importante patrimonio legado por el pensamiento griego a la cultura de la humanidad.

José Martí, sin duda alguna el ideario que heredó de Félix Varela, José de la Luz y Caballero y, en particular, Rafael María de Mendive, junto a su amplia cultura lo llevó a desarrollar y enriquecer las ideas educativas más avanzadas de su tiempo.

En Cuba el profesional pedagógico no solo tiene asignada la responsabilidad de la formación académica y científica de los ciudadanos, sino también la formación ideopolítica de la sociedad cubana y, en especial, la de los adolescentes y jóvenes, en la defensa y continuidad del sistema político. Es por ello que la divulgación y análisis de las ideas sobre la labor del maestro que expone Fidel, deben ser tenidas en cuenta en la conformación del modo de actuación del profesional de la carrera.

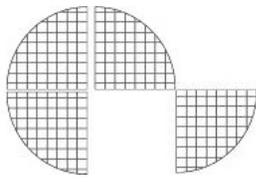
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, F. (1971). *Intervención el XI Aniversario de los CDR efectuado en la Plaza de la revolución el 28 de septiembre de 1971*. Disponible en: Discursos del Comandante en Jefe Fidel Castro desde el 1ro de Enero de 1959 hasta el 6 de diciembre de 2006, <http://www.cuba.w/gobierno/discursos>.
- Castro, F. (1981). *Discurso pronunciado en el acto de graduación de 10 658 egresados del Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech", en el polígono de Ciudad Libertad*. La Habana. Consejo de Estado. 7 de julio de 1981.
- Castro, F. (2002). *Discurso por graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros de la Enseñanza Primaria, en el Teatro Carlos Marx , el 2 de septiembre del 2002*. Granma, 2da. Ed: p.5, septiembre 3, La Habana 2002.
- Estrategia educativa para la formación del profesional*. Documento digital.
- Hart Dávalos, A. (2008). *Perfiles/ Hart Dávalos, Armando*. Editorial Pueblo y Educación. 2da edición. La Habana.
- León, M. (2012) *Concepción didáctica de educación en el trabajo para contribuir a la formación del valor identidad profesional médica*. Tesis Doctoral. Las Tunas.
- Martí, J. (1975). *Obras completas T.10*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.

Martí,J. (1990). *Ideario Pedagógico*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

MES. *Modelo del Profesional de la carrera Marxismo Leninismo e Historia* (2016).

MES. *Programa Introducción a la especialidad*. Documento digital.



CÍRCULOS ESTRATÉGICOS DE INNOVACIÓN. SECTOR LÁCTEO Una muestra exploratoria en Colombia

Miguel Antonio Valencia Idrobo¹

José David Peñuela Lizcano²

RESUMEN

El sistema de gestión tecnológica es una parte integral del sistema logístico, tomando como punto de partida la relación existente entre las actividades desarrolladas por el método de gestión tecnológica y las actividades del ciclo logístico. De tal forma, que para ello inicialmente se realiza un análisis conceptual en el que se identifican las principales actividades de la cadena logística. Luego se caracteriza el método logístico y su operación a lo largo del mencionado ciclo, el cual se amplía con nuevas etapas y procesos. Posteriormente se define el sistema de gestión tecnológica como un sistema de soporte al sistema logístico. Los cambios permanentes del entorno y el proceso mismo de las organizaciones requieren de sistemas de inteligencia dinámicos, adaptables y continuos que contribuyan al conocimiento fundamental para el desarrollo de aquellas y de su éxito en el mercado. El sistema de gestión tecnológica en las empresas no es siempre una de las mejores decisiones para que se pueda aplicar con éxito, sin embargo, la gerencia debe implantar en su capital humano una conciencia para que se administre la tecnología de forma continua, permanente y práctica para obtener unos resultados óptimos en cada área de la organización. Los cambios permanentes del entorno y el proceso mismo de las organizaciones requieren de sistemas de inteligencia dinámicos, adaptables y continuos que contribuyan fundamentalmente al desarrollo de los procesos productivos, y al éxito en el mercado. Es importante resaltar que se fortalece el instrumento encuesta para realizarlas con la parte directiva, mandos medios y operativa de las plantas de producción en Aguachica y Girón, además se hacen entrevistas y se concluye con el análisis de sus resultados. Lo anterior, hace parte de la metodología planteada, esto implica tener una relación fuerte entre la cadena de suministros, la distribución y el mercado existente, lo cual conlleva al logro de buenas prácticas empresariales. Se sugiere a la organización hacer seguimientos y análisis para tomar decisiones estratégicas y planear su desarrollo tecnológico en el largo plazo. Dentro de las conclusiones a resaltar las inversiones en la investigación se fortalecieron con el 0,06% del total de las compras que se hicieron en maquinaria de innovación para el área de producción (US\$ 100.000), como falencia no hay formación del talento humano en gestión de la Innovación y no se encuentran estructurados los procesos de innovación. Se identifican excelentes actividades en la cadena logística y se crean los Círculos Estratégicos de Innovación para fortalecer la cadena productiva.

¹ Magister en Gestión de Organizaciones, Especialista en Docencia Universitaria, Especialista en Consumo Masivo, Administrador de Empresas. Unidades Tecnológicas de Santander. (UTS). Programa Mercadeo y Gestión Comercial. Correo: mantoniovalencia@correo.uts.edu.co; miguel.valenciadrobo@gmail.com,

² Doctor en Desarrollo Sostenible, Magister en Ciencias Económicas, Economista. Unidades Tecnológicas de Santander. (UTS). Programa Mercadeo y Gestión Comercial. Correo: jdpenuela@correo.uts.edu.co; jdapl31@yahoo.es.

Palabras Clave: gestión tecnológica, ciclo logístico, círculos estratégicos, innovación, sector lácteo.

ABSTRACT

The technological management system is an integral part of the logistics system, taking as a starting point the relationship between the activities carried out by the technological management method and the activities of the logistics cycle. In such a way, that for this initially a conceptual analysis is carried out in which the main activities of the logistics chain are identified. Then the logistics method and its operation are characterized throughout the mentioned cycle, which is extended with new stages and processes. Subsequently, the technological management system is defined as a support system for the logistics system. The permanent changes of the environment and the very process of the organizations require dynamic, adaptable and continuous intelligence systems that contribute to the fundamental knowledge for their development and their success in the market. The technological management system in companies is not always one of the best decisions so that it can be applied successfully, however, management must implant in its human capital an awareness so that technology is managed continuously, permanently and practically. to obtain optimal results in each area of the organization. The permanent changes of the environment and the process itself of the organizations require dynamic, adaptable, and continuous intelligence systems that fundamentally contribute to the development of the productive processes, and to the success in the market. It is important to highlight that the survey instrument is strengthened to carry it out with the management, middle management, and operational part of the production plants in Aguachica and Girón, in addition to conducting interviews and concluding with the analysis of their results. The foregoing is part of the proposed methodology, this implies having a strong relationship between the supply chain, distribution, and the existing market, which leads to the achievement of good business practices. The organization is suggested to monitor and analyze to make strategic decisions and plan its technological development in the long term. Among the conclusions to highlight, investments in research were strengthened with 0.06% of the total purchases made in innovation machinery for the production area (US\$ 100,000), as a shortcoming there is no training of human talent. in innovation management and innovation processes are not structured. Excellent activities in the logistics chain are identified and Strategic Innovation Circles are created to strengthen the production chain.

Keywords: technology management; logistics chain, strategic circles, innovation, milk sector.

INTRODUCCIÓN

Ahora, entre los resultados de la investigación se encuentran los círculos estratégicos de innovación, estos surgen como una alternativa para evidenciar el grado de interacción que se debe desarrollar al interior de la organización o entre dependencias para asegurar que las alternativas o ideas innovadoras puedan concretarse en un resultado tangible, situación que solo se logra cuando en cada uno de los niveles se ha generado un nivel de madurez a partir de los procesos al interior del círculo.

El desarrollo de los conceptos de gestión tecnológica integra conocimientos de evaluación, selección de tecnologías, calidad, monitoreo y manejo de factores de riesgo, análisis de elementos financieros, económicos, productivos, organizacionales y sociales, donde se genera una alineación integral apoyada en el uso de herramientas de métodos prácticos con el fin de proporcionar un enfoque integrador de estos factores, en el proceso para defender su competitividad tecnológica, ante empresas del mismo sector.

La gestión empresarial con el uso de la tecnología ofrece una mayor aplicación en sus técnicas productivas, aquí se complementan la eficiencia del talento humano con la eficacia de la organización, es decir, se aprenden cosas nuevas, se mejoran los indicadores, las metas de corto y mediano plazo, se identifican las necesidades empresariales, el proceso de toma de decisiones se optimizan, los resultados de la investigación de los autores y estos deben coincidir con los de la empresa del sector lácteo, de tal manera que así se indicó en el comparativo realizado.

Es significativo insistir, como el sistema logístico interactúa con las metodologías centrales y con el entorno de la organización, a fin de apoyar las operaciones y generar ventajas competitivas por medio de intercambios de tecnología, e innovación. Con base en lo afirmado, es viable proponer una política de innovación en la gestión tecnológica para el conglomerado Alquería-Freskaleche, en su línea de producto leche en polvo que aporte a su competitividad en el mercado.

Así mismo, es relevante Identificar la gestión tecnológica y antecedentes de innovación realizada a la organización con énfasis en su línea Leche en Polvo, con el fin de verificar buenas prácticas de gestión tecnológica desarrolladas en la organización en el periodo 2012 – 2015 y su impacto en la competitividad frente al mercado.

En consecuencia, se plantean elementos de políticas factibles para la promoción de la Innovación en la gestión tecnológica desde la línea de producto Leche en Polvo.

METODOLOGÍA

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican diferentes elementos y componentes y su interrelación. Para el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. El estudio descriptivo, tiene un propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación. (...). Establecer las características demográficas de unidades investigativas, identificar formas de conducta, actitudes de las personas, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar las variables de la investigación. (Mendez Álvarez, 2020, septiembre.)

Con lo anterior, es relevante observar e identificar el estado actual de la gestión tecnológica de las organizaciones de los sectores lácteos del conglomerado estudiado.

Etapas de la Investigación Mixta

Las etapas de la Investigación son:

- Examinar las características del problema escogido: Se consultan los antecedentes del sector lácteo en Colombia y su posición competitiva a nivel mundial, llegando a establecer el comportamiento del sector lechero.
- Precisar, formular y plantear hipótesis: Se establece la oportunidad de mejoras de la gestión de la innovación del conglomerado Alquería-Freskaleche, número 4° del País cuyas plantas de producción se encuentran en el Municipio de Girón y en Aguachica. Allí hay que exponer las políticas enfocadas en los antecedentes encontrados e identificados y por validar respectivamente.
- Seleccionar las técnicas para la recolección de datos: Se identifica la herramienta desarrollada conjuntamente por Colciencias y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas “DANE” siguiendo recomendaciones del Manual de Oslo. Especificar la información acopiada que se adecuó al propósito de la investigación. Se siguen las condiciones de indagación propuestas por el instrumento seleccionado y se complementa con entrevistas al capital humano de las plantas de producción.
- Comprobar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos en las plantas de producción. Previamente a la aplicación de la herramienta se evidencia, se demuestra y se ejecuta la información almacenada y se complementa con algunas preguntas en el periodo de visita a la empresa.
- Realizar observaciones objetivas y exactas: Se plantea la realización de entrevistas y visitas a planta de producción con miras a validar la información recolectada.
- Analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos: los objetivos propuestos exigen profundidad en el análisis para la estructuración de propuestas de lineamientos de política para la innovación en la gestión tecnológica del conglomerado lechero. (Hernández Sampieri, 2018).
- La presente propuesta plantea una investigación aplicada de tipo metodológica de Corte Transversal, que parte de la revisión de la literatura sobre la innovación tecnológica y el contexto para Colombia a partir de la propuesta de diagnóstico planteado por Colciencias para la identificación de las empresas altamente innovadoras, cuya herramienta se ha de aplicar en la organización, con énfasis en la línea de producción de leche en polvo que es considerada por la empresa como estratégica y con alto potencial de mercado. (Mendez Álvarez, 2020, septiembre.)

Componente cuantitativo y cualitativo

La primera fase del proyecto busca la recolección de información, y análisis de datos a través de la “Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica” – “EDIT” (julio de 2015), herramienta desarrollada por el “DANE” y COLCIENCIAS siguiendo los lineamientos del Manual de Oslo, tercera edición (2005) la cual trata de las actitudes y actividades innovadoras de la empresa en su conjunto. Hay que explorar los factores que influyen en el comportamiento innovador de la empresa (estrategias, incentivos y barreras a la innovación) y el ámbito de las diversas actividades de innovación, y sobre todo examinar los resultados y efectos de la innovación. (Manual de Oslo, 2018, pág. 28).

La aplicación del instrumento cuenta con un componente cuantitativo como insumo para el proceso de cambio a desarrollarse, a partir de la aplicación de las recomendaciones del caso en estudio, además de aportar elementos para establecer con exactitud, patrones de comportamiento.

La comprensión de las internalidades de la organización frente a los procesos de mejora con respecto a la línea de producto “Leche en Polvo” hacen necesario complementar la aplicación de la herramienta EDIT con un proceso de observación de las características de las materias primas e insumos, del producto, el proceso de fabricación, empaque y embalaje, distribución y comercialización (cadena de abastecimiento), así como indagar a través de encuestas sobre el conocimiento del mercado y expectativas de consumo de sus clientes actuales y potenciales, con las fuentes de información y sus procesos de recolección, que permitan establecer la línea base de la empresa frente a procesos de innovación tecnológica.

Se plantean entonces entrevistas estructuradas con los responsables de cada uno de los procesos relacionados con la línea de producto “Leche en Polvo”, que podrán ser complementadas con preguntas espontáneas de acuerdo con la interacción con cada sujeto, buscando la mayor comprensión de las situaciones que influyen en el desarrollo del producto. (Hernández Sampieri, 2018).

Componente documental

En primer lugar, tiene un carácter exploratorio, dado que es necesario precisar la postura de la organización frente a la naturaleza y el alcance del proyecto que se complementa con la base documental de donde se espera encontrar información útil y confiable sobre cada proceso desde lo administrativo y como soporte a la toma de decisiones. De igual forma este estudio es descriptivo, ya que ha de permitir la descripción de los fenómenos y situaciones actuales de la empresa. (Hernández Sampieri, 2018).

RESULTADOS

Innovación y su impacto en la empresa en el período 2012 a 2015. Conforme con la metodología se aplicó como herramienta para el levantamiento de información la “Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica – EDIT” (julio de 2015), desarrollada por el “DANE” y COLCIENCIAS, siguiendo los lineamientos del Manual de Oslo que ha de servir para establecer el nivel de inversión y desarrollo que ha generado la organización y su impacto en la línea de producción de Leche en Polvo. Al mismo tiempo permite identificar áreas en las cuales se necesita profundizar o precisar la información para lo cual se utilizarán formas de entrevistas estructuradas y grabadas con los departamentos pertinentes.

Los cinco responsables de diligenciar la herramienta coinciden en que la gestión de I+D+i se encuentra establecida en el manual de funciones de cargos específicos, con lo cual logran un promedio de 2,25 servicios o bienes nuevos por año para la empresa, mas no para el mercado, en el periodo 2012 – 2015, así como un promedio de 1,25 sobre servicios o bienes significativamente mejorados ya existentes en el mercado nacional.

Se identifica innovación en los procesos en los años 2013 a 2015, innovación en métodos en el año 2014, e innovación en técnicas de comercialización en los años 2013 a 2015.

Los encuestados difieren significativamente en el nivel de impacto de las innovaciones en la organización, sin embargo, coinciden en un grado de importancia medio en la calidad y variación del portafolio, alto en la participación del mercado, en el aumento de la competitividad y reducción de costos, medio en eficiencia en materias primas, consumo de energía, comunicaciones, mantenimiento y transporte.

Reconocen un grado de importancia medio respecto al cumplimiento de regulaciones técnicas y bajo en el aprovechamiento de residuos.

Respecto al impacto de la innovación en las ventas se reportan cifras de 120 y 140 mil millones (2014 a 2015 respectivamente), con un 50% de participación de productos nuevos para la empresa y 50% de productos nuevos en el mercado nacional.

Los encuestados manifestaron que, aunque no se presentaron iniciativas de proyectos de innovación en el periodo 2012 a 2015, si se contaba con un proyecto en ejecución para el año 2015, igualmente informaron no tener contratos con el sector público nacional o internacional.

Como principales obstáculos a la implementación de las innovaciones generadas se identifica un nivel de obstaculización alto en la disponibilidad de recursos, medio en acceso a personal capacitado, cumplimiento de regulaciones, escases de información de mercados, disponibilidad de tecnologías e información de recursos públicos de apoyo.

Respecto a dificultades asociadas a riesgos, se identifica un grado de importancia medio en la incertidumbre de la demanda de productos o servicios innovadores, éxito de la implementación de las innovaciones o una baja rentabilidad de las innovaciones.

En relación con obstáculos desde el entorno se identificó un grado de importancia alto en la facilidad de imitación de las innovaciones, debilidad del sistema de propiedad intelectual en la protección de derechos y la dificultad de acceso a servicios de inspección, pruebas, calibración, certificación y verificación, grado de importancia medio en el acceso de financiación externa y en la posibilidad de cooperación con otras empresas o instituciones.

En cuanto a inversión en actividades científicas, tecnológicas y de innovación en los años 2012, 2013, 2014 y 2015, la organización ha invertido un total de cuatrocientos quince millones de pesos en actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos, respaldados en una inversión de seiscientos cincuenta mil millones en maquinaria para la producción de los productos innovadores y no presenta inversiones en investigación en Biotecnología.

Respecto del financiamiento de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación en los años 2012, 2013, 2014 y 2015, el conglomerado tuvo la intención de solicitar recursos públicos en los años 2012 y 2015 con proyectos de I+D+i, con lo cual establecen como obstáculo para acceder a recursos públicos, un alto grado de importancia al desconocimiento de las líneas de financiación existentes y un grado de importancia medio a la falta de información sobre requisitos y trámites, dificultad para cumplir con requisitos y trámites, tiempo de trámite excesivo, condiciones de financiación o cofinanciación poco atractivas y demora en la intermediación bancaria.

Igualmente, se encontró haber recibido beneficios tributarios en cada uno de los años entre el 2012 a 2015 evidenciando dificultades en el año 2015 respecto a falta de información en los requisitos, dificultad con la herramienta en línea para diligenciar la solicitud en el sistema integral de gestión de proyectos, dificultad para diligenciar el formulario electrónico, requisitos y trámites excesivos y complejos para los mismos.

En la gestión de talento humano, el personal ocupado promedio en relación con actividades durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, la organización cuenta con un total de cuatro profesionales con maestría en el año 2015 cifra que se incrementó en el 2014 a 2015 y que representan el 0,67% del personal, el nivel de especialización igualmente presenta un comportamiento incremental llegando a representar en el 2015, el 6,67% del total de personal.

En promedio tres personas con nivel de especialización y cinco con nivel profesional han participado en actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

Se discriminan tres personas con formación en ingeniería participantes de actividades científicas, tecnológicas y de innovación así: 2 mujeres y 1 hombre en el periodo 2012 a 2015.

El conglomerado contrató para la realización de actividades científicas, tecnológicas y de innovación, un total de dos personas en el año 2012, diez para los años 2013 y 2014 y dos para el año 2015; consultores externos a la organización. En total se capacitó en gestión relacionada con actividades científicas un total de 20 personas en el año 2013, 15 personas en el año 2014 y 15 en el año 2015.

En cuanto a las relaciones con actores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación y cooperación para la innovación durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, se establecieron como fuentes internas de información y conocimiento para la innovación el departamento de I+D+i, departamento de producción, departamento de ventas y mercadeo y los directivos del conglomerado.

Se identificaron como fuentes externas de información y conocimiento para la innovación a los proveedores, la cámara de comercio, consultores expertos, la asistencia a seminarios y conferencias, el internet y las normas y reglamentos técnicos.

La organización manifestó tener relación con los siguientes actores del sistema nacional de innovación: COLCIENCIAS, SIC y Universidades. Así mismo ha cooperado para la realización de actividades científicas, tecnológicas y de innovación con otros tipos de aliados, como consultores expertos para la asistencia técnica, proveedores, universidades para investigación, asesoría y el Gobierno.

En lo que hace referencia a la propiedad intelectual, certificaciones de calidad, normas y reglamentos técnicos durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, la organización manifestó haber obtenido derechos de propiedad intelectual en el registro de dos marcas y signos distintivos en el periodo 2012 a 2015.

Respecto a la obtención de certificaciones de calidad en producto o proceso, la compañía identificó un grado de importancia alto para el aumento de la productividad y un mayor acceso a

mercados nacionales. Asignan un nivel de importancia medio para la generación de ideas para innovar y una mayor actualización tecnológica.

La empresa tiene un responsable de la Gestión de Innovación, con relativa cercanía con las áreas de Mercadeo y Ventas para el desarrollo de productos en el Municipio de Girón, sin embargo para la planta de producción de leche en polvo (Aguachica), así como en las áreas de producción, calidad y logística, entre otras, no existe acompañamiento para la gestión en la innovación, razón que hace necesario que la organización cree un departamento de Innovación, Investigación y Desarrollo transversal a todas las áreas de la empresa, con capacidad operativa para ello.

La organización cuenta con tecnologías que permiten tasar la calidad de la leche al momento de la recepción bajo estándares de calidad de sus procesos, sin embargo, es importante considerar prácticas de transferencia e innovación que permitan la implementación de buenas prácticas ganaderas y controles de calidad de la leche por parte de los proveedores con potencial de incrementar la competitividad en toda la cadena de abastecimiento.

Se encuentra como uno de los mayores resultados de la investigación, los Círculos Estratégicos de Innovación – la Innovación como un proceso integral para fortalecer la cadena logística.



Fuente: Miguel Antonio Valencia Idrobo y Gustavo Adolfo Martínez Rueda. 2017.

El Planteamiento de los Círculos Estratégicos de Innovación surge como una alternativa para evidenciar el grado de interacción que se debe desarrollar al interior o entre dependencias para asegurar que las alternativas o ideas innovadoras puedan concretarse en un resultado tangible, situación que solo se logra, cuando en cada uno de los niveles se ha generado un nivel de madurez a partir de los procesos al interior del círculo.

El primer Círculo Estratégico "Innovación Organizacional – Bienestar" se gestionan las condiciones necesarias para el óptimo funcionamiento de la organización hacia los nuevos productos y la satisfacción del cliente, planteando incentivos a la gestión del talento humano, como mecanismo para generar un ciclo virtuoso de innovación a partir del aprendizaje organizacional y la mejora continua (gestión integral), acorde al ciclo de vida de los productos y las tecnologías, con respaldo de procesos financieros que balancean adecuadamente las inversiones e incentivos con los costos

y los ingresos de los productos existentes, así como para la generación de nuevos productos que refuercen el portafolio y permanencia en el mercado.

El Segundo círculo estratégico “Innovación de Marca”, encierra, la gestión de mercadeo, es decir, hay que fortalecer publicidad en los diferentes medios de comunicación, televisión, prensa, radio, sin embargo, hay que destacar que la organización es patrocinadora del Fútbol de la región, el cual realiza una excelente publicidad, que debe ser complementada. La Gestión comercial y planeación de la demanda con la Gestión de la innovación, en este círculo es oportuno realizar pruebas piloto de los nuevos productos que el área de innovación desarrolla para generar oportunidades en el desarrollo de mercados.

Es importante, la satisfacción del cliente para empezar a realizar el posicionamiento de la marca, su fin es la aceptación del producto, allí se interactúa hasta llegar a un prototipo, que validado en escala guía y posteriormente con grupos focales en los segmentos de mercado potenciales con el área de distribución, para esta área es oportuno que la organización tenga exclusividad en el reparto y entrega de productos a los consumidores (validación de mercado). A lo anterior, se le suma como punto de apoyo final la gestión del servicio, atención al cliente, promesa del servicio, su meta es resolver inconvenientes con la fuerza de ventas y de distribución, su reto es alcanzar la fidelización de los clientes para que suceda la recompra. Con las afirmaciones anteriores, podrá evolucionar con una mayor factibilidad de éxito al siguiente círculo estratégico de innovación en productos-procesos.

Finalmente, *El tercer Círculo Estratégico “Innovación en Productos y Procesos”*, enfocado en el escalamiento de los nuevos productos con una proyección de posicionamiento en el mercado, integrará la gestión del abastecimiento, producción, inventarios y almacenes y distribución, apoyado en las actividades de las áreas de mantenimiento, calidad y servicio, dando así soporte a las estrategias de satisfacción, servicio y fidelización del consumidor final. En este círculo se tendrá pleno conocimiento de los retos que plantea a todas las áreas, especialmente la de producción, el desarrollo de un nuevo producto, jalonando de igual manera innovaciones en los procesos y las tecnologías que garanticen las ventajas diferenciadoras frente a sus competidores haciendo uso eficiente de los recursos de la organización para asegurar la rentabilidad esperada.

El planteamiento de los Círculos Estratégicos de Innovación proyecta una visión de proceso en la gestión de la Innovación, ya no como un eslabón aislado sino como una filosofía de competitividad organizacional en la cual cada área de gestión en la empresa tiene claro cómo la innovación aporta a mejorar las condiciones del trabajo integralmente con la misión de la compañía.

Discusión

De los resultados obtenidos se confirma que al sector lácteo se le debe crear una mayor eficacia al interior de la “cadena productiva para lograr una estrategia transversal que oriente los esfuerzos de cada uno de los eslabones”. En este sentido, se deberá hacer una transformación tecnológica, al mismo tiempo una transferencia de conocimiento para que exista una innovación en los procesos de elaboración, producción, transformación, distribución y comercialización, que redunden también en disminución de los costos cuyo fin es que los compradores perciban menores precios para que pueda demandar mayor cantidad de productos. (Nuñez Ramírez & Morales Martínez, 2016).

Coincide con lo encontrado en varias investigaciones e informes como el del del Ministerio de Agricultura, respecto de las actividades de I+D+i, para lograr generar nuevo conocimiento, la apropiación, gestión y comercialización, en materia de lácteos diferenciados obtenidos de la leche fresca y los subproductos, “por aspectos como denominaciones de origen, lácteos funcionales, sellos verdes, producción orgánica, entre otros”. (Equipo Análisis Situacional y Prospectiva UPRA, 2020, págs. 37-39).

Además, como se constata en el presente estudio y se recomienda en otros trabajos, Antioquia es uno de los departamentos que lidera la producción de lácteos en Colombia, por ello es necesario generar procesos de articulación entre los eslabones de la cadena productiva, de tal manera que esta puede ser competitiva frente a la demanda de los mercados locales e internacionales. Hay una presencia de las grandes empresas transformadoras como Colanta, Alpina, Nestlé, Alquería- Freskaleche en la región, que viabilizan la “generación de proyectos de transferencia de tecnología, buenas prácticas de producción, mejoramiento genético, entre otros, que dinamizan e impactan de manera positiva a los demás eslabones de la cadena”. (Institución Educativa "ESUMER" y Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2018, pág. 17).

Es relevante afirmar que el sector lácteo en Colombia presenta condiciones favorables para incursionar en países Latinoamericanos como Perú, Ecuador, Bolivia, dadas las tendencias de consumo per cápita de leche, especialmente en polvo, ahora hay que tener en cuenta las menores restricciones para este sector que impone Estados Unidos y México, así como son bajos los costos logísticos dada la cercanía de estos dos países. Teniendo en cuenta lo anterior, Colombia no tiene horizontes competitivos en el mediano plazo para afrontar estos nichos de mercado. Más aún hay que importarlos. El sector lechero es promisorio, por su estructura empresarial y por la fuerza tecnológica que presenta tanto en procesos como en el desarrollo de sus productos. (Salazar, Ospina, & otros, 2017, pág. 58).

CONCLUSIONES

- La Innovación generada desde la organización y en especial en la línea de leche en polvo ha representado procesos de actualización sobre factores ya existentes en el mercado; situación que se explica en la percepción de incertidumbre de la demanda de productos innovadores y la facilidad de imitación por parte de sus competidores.
- Al ser una empresa de gran tamaño no se esperaría una asignación de alto nivel de importancia a la disponibilidad de recursos para la innovación, situación que igualmente es contradictoria frente al alto nivel de importancia asignado al impacto de la innovación en la participación del mercado, aumento de competitividad y reducción de costos.
- Se establece un incremento de veinte mil millones entre el año 2014 y el 2015. Se asigna el 100% de las ventas a productos innovadores, 50% respecto al mercado nacional y 50% respecto al mercado internacional.
- Las inversiones en investigación representan el 0,06% del monto invertido en maquinaria para la producción.
- Con antecedentes de acceso a beneficios tributarios tanto por deducción de renta por inversiones para proyectos de ciencia, tecnología e innovación, como por exenciones de renta y/o IVA, la empresa establece que el proceso se complejizó en el año 2015.

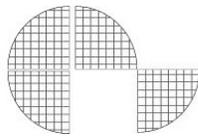
- En el conglomerado Alquería-Freskaleche no se encuentran asociados los más altos niveles de formación con la gestión de la Innovación.
- Las dificultades en gestión de la Innovación a través de proyectos han sido gestionadas a partir de la contratación de consultoría externa llegando a contar con diez personas bajo esta figura en los años 2013 y 2014.
- Se relacionan adecuadamente los departamentos clave para la innovación (I+D+i, ventas, directivos).
- Se carece de mecanismos de inspección y vigilancia tecnológica hacia centros de investigación en el área de trabajo de la empresa.
- No se identifican las universidades como fuente externa de información para las actividades de I+D+i.
- Las actividades de relacionamiento con los socios identificados no han sido relevantes para la gestión de la I+D+i.
- No se identifican registros de propiedad intelectual en diseños industriales, patentes o modelos de utilidad. No se identifican factores que pudieran ser objeto de secreto industrial.
- El nivel medio de importancia asignado a los procesos de calidad respecto a la generación de ideas para innovar evidencia que no se han establecido procesos de innovación estructurados.
- La empresa tiene un responsable de la Gestión de Innovación, con relativa cercanía con las áreas de Mercadeo y Ventas para el desarrollo de productos en el Municipio de Girón, sin embargo para la planta de producción de leche en polvo (Aguachica), así como en las áreas de producción, calidad y logística, entre otras, no existe acompañamiento para la gestión en la innovación, razón que hace necesario que la organización cree un departamento de Innovación, Investigación y Desarrollo transversal a todas las áreas de la empresa, con capacidad operativa para ello.
- La empresa se encuentra realizando inversiones en infraestructura y tecnología aplicada a la producción de leche en polvo en la planta de Aguachica para nivelar la competitividad de su producto con las exigencias del mercado internacional y se espera continuar con una línea de innovación en desarrollo de productos en polvo, situación que exigirá una mayor cercanía con la gestión de la innovación.
- Se identifica el alto grado de importancia del proceso de producción de leche en polvo tanto como producto con valor agregado y alto potencial de mercado, así como amortiguador de la producción (inventario para producción de leche a partir del polvo), situación que exige estrategias de relacionamiento de largo plazo con sus proveedores de leche líquida (ganaderos), garantizando el suministro-compra y precios de las partes indistintamente las épocas de verano o de sequía.
- Partiendo que la innovación surge como alternativa de solución diferenciada a necesidades concretas, se establece la necesidad de ampliar la cobertura de la gestión de innovación hacia el mejoramiento de los sistemas de levantamiento del ganado y producción de leche con los estándares de productividad y eficiencia que permita ajustarse a costos del mercado internacional con referentes de calidad desde el abastecimiento de la materia prima principal.

- La empresa cuenta con tecnologías que permiten tasar la calidad de la leche al momento de la recepción bajo estándares de calidad de sus procesos, sin embargo, es importante considerar prácticas de transferencia e innovación que permitan la implementación de buenas prácticas ganaderas y controles de calidad de la leche por parte de los proveedores con potencial de incrementar la competitividad en toda la cadena de abastecimiento.
- La investigación arroja que los niveles de competitividad exigen a los funcionarios de la organización, especialmente a mercadeo y ventas permitan identificar qué está pasando en el mercado, que irá a pasar y cuáles son esas formas para poder continuar en él, este es uno de los departamentos críticos que se debe fortalecer. Por eso es determinante que las personas que conforman el área de ventas especialmente deben realizar investigaciones de mercado varias veces al año, para saber cómo se encuentra la empresa ubicada frente a los clientes y a la competencia. La empresa debe formar la cultura del marketing.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANALAC. (2015). *Asociación Nacional de Productores de Leche*. Bogotá.
- CITELAC. (2015). *Centro de Investigación de Tecnologías Lácteo Cárnico*. Perú.
- CONPES. (2022). *Política Nacional para mejorar la Competitividad del sector Lácteo Colombiano*. Bogotá.
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Competitividad Nacional en Colombia*. Bogotá.
- Domingo, C. (2020). *El viaje de la Innovación. La Guía definitiva para innovar con éxito*. Barcelona.
- Drucker, P. (2002). *The Discipline of Innovation*. New York: Harvard Business Review.
- El sistema de gestión tecnológica como parte del sistema logístico en la era del conocimiento*. (2009).
- Equipo Análisis Situacional y Prospectiva UPRA. (2020). *Análisis prospectivo de la Cadena Láctea Bovina Colombiana*. Bogotá-UPRA.
- FEDEGAN. (2017). *Federación Nacional de Ganaderos*. Bogotá.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Institución Educativa "ESUMER" y Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2018). *Diseño Estratégico para el sector lácteo del Oriente Antioqueño*. Medellín: Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y ESUMER.
- Kalenatic, D., Gonzalez, L., Arías, L., & López, C. (2009). El sistema de gestión tecnológica como parte del sistema logístico en la era del conocimiento. *Cuadernos de Administración*. (volumen 22, No 39), 257-286.
- Manual de Oslo. (2018). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España.
- Méndez Álvarez, C. (2020). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación en Ciencias Empresariales*. Bogotá: Alfa Omega Colombiana. 5a Edición.
- Mendez Álvarez, C. E. (2020, septiembre.). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación en Ciencias empresariales*. Bogotá: Alfa Omega Colombiana S.A. 5a Edición.
- Minagricultura. (2020). *Equipo Análisis Situacional y prospectiva, UPRA. Prospectiva 2039. Cadena Láctea*. Bogotá: Minagricultura.gov.co.

- Minztberg, H. (2014). *Estructura Organizacional*. New York: Mac Graw Hill.
- Núñez Ramírez, D. C., & Morales Martínez, C. (2016). *Innovación y Competitividad en el sector lácteo en el Valle del Cauca*. Cali: Universidad del Valle.
- Porter, M. (2014). *Satstrategy and Competition*. New York: Havard Business Review.
- Presidencia de la República de Colombia. (2013). *Decreto 1767 de 2013. Comercio Exterior de los Lácteos*. Bogotá: Presidencia.gov.co.
- Salazar, M., Ospina, J., & y otros. (2017). *Análisis de la Cadena de Valor de la Industria Láctea en Colombia y sus oportunidades en los mercados Internacionales*. Pereira: Universidad Libre de Pereira.
- Shumpeter, J. (1942). *La Innovación*. México: Fondo de Cultura de México.
- TECNIKER. (1999). *Centro Tecnológico Tecniker. Investigaciones sobre Innovación*. Eibar. España.
- Universidad de los Andes. (2014). *Agro Negocios e industria de Alimentos. Presente y futuro del sector lácteo*. Bogotá: Uniandes.



ESTRATEGIAS PARA LA HUMANIZACIÓN SUSTENTABLE Y SEGURA DEL ESPACIO PÚBLICO

Zendejas Santín Verónica

Universidad Autónoma del Estado de México
vzendejass@uaemex.mx

Gómez Vera Laura Teresa

Universidad Autónoma del Estado de México
lagov13@gmail.com

Ruvalcaba Sánchez Victoria

Universidad Autónoma del Estado de México
victoria.ruval@hotmail.com

Resumen

La finalidad de este documento es coadyuvar al proyecto de investigación nombrado “Construcción de indicadores para medir el estatus de sostenibilidad en espacios públicos de ciudades en zonas metropolitanas” y plantea analizar la importancia de la humanización del espacio público en la ciudad globalizada, para ello se retoma el concepto de “andar” planteada por Careri (2002) con el fin de desarrollar estrategias que beneficien a la cohesión social en los barrios del caso de estudio: colonia Cultural/ camellón Av. las Torres, Toluca, Estado de México, con el propósito de replantear y diseñar espacios caminables que no solo correspondan a las actividades esenciales del ser humano en su vida diaria, sino también las optativas que permiten desarrollar un contacto social y por ende una interacción; lo anterior bajo los estatus de sostenibilidad.

Palabras clave— andar, humanización, sociedad, sostenibilidad urbana.

STRATEGIES FOR THE SUSTAINABLE AND SAFE HUMANIZATION OF PUBLIC SPACE

Abstract

This article contributes to the research project named "Construction of indicators to measure the status of sustainability in public spaces of cities in metropolitan areas" and proposes to analyze the importance of the humanization of public space in the globalized city, for this the concept of “walking” proposed by Careri (2002) in order to develop strategies that benefit social cohesion in the neighborhoods of the case study: Cultural colony / camellón Av. las Torres, Toluca, State of Mexico, with the purpose of rethink and design walkable spaces that not only correspond to the essential activities of human beings in their daily life, but also the optional ones that allow them to develop a social contact and therefore an interaction; the above under the status of sustainability.

Keywords— walking, humanization, society, urban sustainability.

INTRODUCCIÓN

El aumento de urbanización en las ciudades ha traído consecuencias para la planeación local en barrios. En México, la globalización, consistió en un proceso estratégico para buscar la mejora del desarrollo económico a través de la competitividad del territorio a nivel nacional e internacional. No obstante, ha traído problemáticas urbanas sociales que benefician a la insostenibilidad. La Zona Metropolitana de Toluca (ZMT) contó con un gran crecimiento demográfico a partir de los 70's hasta la actualidad, consistiendo hoy en día con 22 municipios conurbados. Al extenderse y responder a las necesidades de un desarrollo territorial globalizado, trajo como consecuencia el descuido hacia el desarrollo local en cuanto al desarrollo de espacios públicos humanos.

El espacio público es un elemento fundamental para la ciudad, ya que, además de ser un elemento funcional que articula diferentes zonas de ella, es el lugar en donde ocurren relaciones de interacción social a través del encuentro y la socialización. La humanización en el espacio público hace referencia a diseñar a partir de la escala humana, a partir de lo que la gente marca y necesita a base de su rutina de vida. A través del análisis del andar de los ciudadanos se puede dar una idea del suceso de ciertos fenómenos cuyos dan una explicación coherente entre la forma de vida y el espacio en el que se habita. Es por ello por lo que es a través de la observación y comprensión de la forma de vida de los habitantes, permitirá realizar estrategias para humanizar el espacio público.

Por otro lado, el automóvil deteriora la calidad urbana, la importancia de la atraktividad de las calles y los lugares de encuentro. A falta de calidad urbana, se pierde la iniciativa de andar en la calle, detenerse y llevar actividades optativas que son de beneficio a la sociedad; como actividades de ocio, de recreación o interacción con otros individuos. De esta manera, el espacio público no debe corresponder solamente a las actividades esenciales, sino también, a aquellas que favorezcan a la cohesión social, promuevan el arte, la cultura e identidad como solución a otro tipo de problemáticas como: violencia, delincuencia, inseguridad, etc.

Descripción del Método

En esta investigación se hace revisión del andar como concepto esencial para la humanización del espacio público, para de esta forma llevar a cabo el método fenomenológico.

El andar como concepto esencial para la humanización del espacio público

La humanización del espacio refiere a diseñar a partir de la escala humana para mejorar las relaciones sociales y ser coherente entre el espacio en el que habitamos y la forma de vivir que tenemos. El espacio público es un elemento esencial de la ciudad, ya que, es en este lugar donde se llevan a cabo las relaciones de interacción social. Este espacio cuenta con diversas funciones como: ser canales de movimiento, nodos de comunicación, juego, recreación, consumo y trabajo. Para Mokowski (2003) "son espacios de permanencia que permiten la realización de actividades individuales y grupales, donde se da la posibilidad de convivir pacífica e igualitariamente con los

otros diferentes; demandan la predisposición de disfrutar encuentros con extraños y la ocurrencia de lo inesperado". A través de su uso y apropiación, el lugar se convierte en un instrumento que permite a la sociedad llevar a cabo su rutina (movilizarse, andar, habitar, trabajar, jugar)

La imagen urbana que presenta el espacio público puede influir en el tipo de actividades que desarrollen los habitantes:

Cuando los ambientes exteriores son de poca calidad, sólo se llevan a cabo las actividades estrictamente necesarias... Cuando los ambientes exteriores son de buena calidad, las actividades necesarias tienen lugar más o menos con la misma frecuencia; pero tienden claramente a durar más, pues las condiciones físicas son mejores. Sin embargo, también habrá una amplia gama de actividades optativas, pues ahora el lugar y la situación invitan a la gente a detenerse, sentar se, comer, jugar, etcétera (Gehl, 2006)

De esta manera, la calidad vida y buen fomento de relaciones de interacción social en los espacios públicos dependen de la atractividad de ellos. Las actividades optativas (como las culturales, artísticas, juego ocio) son esenciales para mejorar las relaciones sociales, ya que este tipo de actividades ofrece puntos de encuentro con diversidad de personas, cuyos lazos de socialización se podrán ver reforzados en dichos lugares. Ahora bien, este lugar adquiere un carácter de funcionalidad al obtener la capacidad de satisfacer las necesidades de quienes lo habitan. El concepto de andar es fundamental para el desarrollo de espacios públicos que no solamente sean funcionales, sino también simbólicos, punto importante para mejorar las relaciones de interacción social. Para Careri (2014) el andar es un instrumento cognitivo y creativo capaz de transformar simbólica y físicamente el espacio, este comenzó como una necesidad natural de moverse con finalidad de encontrar informaciones indispensables para sobrevivir, sin embargo, con el paso del tiempo "se convirtió en una acción simbólica que permitió que el hombre habitara el mundo". El acto de andar permite transformar el entorno en relación con lo que los habitantes perciben o necesitan, es una herramienta fundamental que permite el desarrollo de una construcción física del espacio que pueda estar llena de significados, y además pueda ser funcional.

Solo la presencia física del hombre es un espacio no cartográfico, así como la variación de percepciones que recibe del mismo cuando lo atraviesa, constituyen ya formas de transformación del paisaje que, aunque no dejan señales tangibles, modifican culturalmente el significado del espacio y, en consecuencia, el espacio en sí mismo (Careri, 2014)

La presencia física del hombre en el espacio da señales de su funcionamiento, a través del andar, se puede desarrollar un proyecto en función a la forma de vida de las personas, cuyo evite imponer un diseño, si no se exponer el diseño con relación a las necesidades de sus habitantes. El acto de

andar emitido por la presencia física del hombre es diferente en cada situación, ya que esto depende de las costumbres y sentidos de relación humana de cada individuo. Por ello, se debe considerar no sólo una alternativa para lograr una ciudad funcional y simbólica, sino, varias para llegar a una complejidad que responda a las diferentes necesidades.

El acto de andar en espacios no habitados puede reflejar diversos fenómenos, entre ellos se encuentran las líneas del deseo, entendidas estas como aquellas líneas marcadas por los habitantes en la cual reflejan un deseo de cruce a través de su rutina. Para Hurst (2014), estas líneas ayudan a diseñar ciudades más humanas, asimismo, menciona que “Las líneas del deseo son expresiones de la libertad individual, caminos con pasión, alternativas a las restricciones de las barandillas, verjas y muros que han convertido al individuo en autómatas apáticos”. A través del método fenomenológico se plantea observar las líneas de deseo marcadas en la zona de estudio.

Análisis cualitativo fenomenológico | Líneas del deseo

“Mientras el humano siga en esta tierra, las líneas del deseo seguirán dibujándose por todos los hábitats donde nos movemos. En lugar de luchar contra ellas, nos conviene aprender de ellas para diseñar mejores ciudades” (Hurst, 2014)

En la figura 1 se aprecia en color verde el camellón Av. Las Torres que corresponde a la zona de estudio, en amarillo se tiene señalado las líneas de deseo marcadas por lo habitantes a través del andar para llevar a cabo su rutina. Este es un fenómeno que ha ocurrido por años, y las líneas del deseo se ven reflejadas en el espacio público.

Figura 1: Ubicación del observador



Fuente: Elaboración propia con base en imágenes de Google Earth

Para corresponder al método cualitativo fenomenológico, se llevó a cabo una serie de observaciones, para conocer el mejor punto de observación y de este modo analizar la forma de vida y andar de los ciudadanos. Las figuras 2, 3, 4 y 5 corresponden a algunas evidencias del cruce de las personas, cada foto fue capturada en días diferentes.

Figura 2



Figura 3



Fuente: Fotografías tomadas por V Ruvalcaba 2021

Los días de observación fueron por lapsos de media hora, los días: lunes de 10:00 a 10:30 am, martes de 8:00 a 8:30 pm, viernes de 4:30 a 5:00 pm, sábado de 10:00 a 10:30 pm y domingo de 12:30 a 1:00 pm.

Figura 4



Figura 5



Fuente: Fotografías tomadas por V Ruvalcaba 2021

RESULTADOS

Con los resultados obtenidos, se concluye que el espacio es usado por todo tipo de usuarios, ya sea desde hombres y mujeres hasta niños, adultos de la tercera edad y personas con discapacidad. Los días que mayor hicieron cruce los habitantes de la zona fueron sábados y domingos. Al observar el comportamiento y el por qué hacían mayor cruce estos días, se apreció que cruzaban por: consumo local, trabajo, deporte, pasear, e ir a la iglesia.

Figura 6



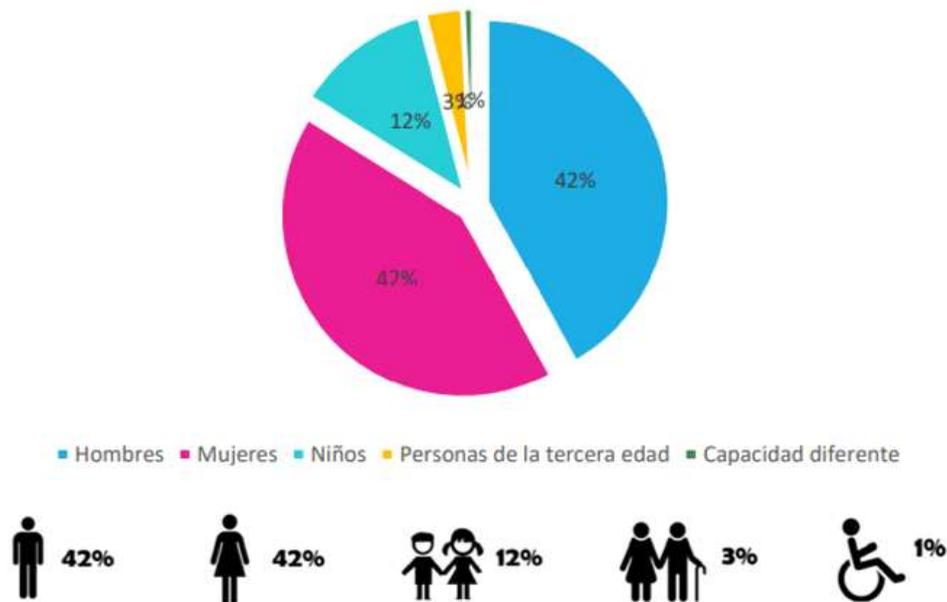
Fuente: Elaboración propia con base en observación en sitio

El total de personas que hicieron cruce del camellón fueron durante las diferentes horas y día de la semana fueron 125 personas, de ellas el 42% fueron hombres, el 42% fueron mujeres, el 12% fueron niños, el 3% fueron adultos mayores y el 1% fueron personas con capacidad diferente. Es

importante mencionar también que de las 125 personas que cruzaron, 9 de ellas cruzaron en bicicleta, 1 con carriola, y 2 con un puesto móvil de papitas y helados.

Figura 7

Porcentajes de personas que hicieron cruce del camellón



CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación, se plantea el acto de andar como principal estrategia para lograr la cohesión social. Para ello se propone el diseño de espacios caminables que partan de las experiencias marcadas, con la finalidad de que el contexto corresponda a las necesidades de sus usuarios de una manera coherente con sus actividades diarias. Además, se propone diseñar espacios que fomenten aquellas actividades optativas que, aunque no son esenciales, son de suma importancia para fomentar y mejorar la interacción social en el barrio. Es importante incluir factores para mejorar la seguridad e imagen urbana, ya que estos son clave para que la gente pueda mejorar su relación con su contexto. De esta manera, se desarrollan cuatro variables a considerar para el rediseño del espacio público: movilidad (basado en el acto de andar), seguridad, ambiente y cultura.

Movilidad: Diseño de espacios caminables partiendo de las experiencias marcadas, para que los usuarios puedan cruzar de manera segura el camellón de Av. Las Torres. Se deberá implementar un espacio seguro considerando el tema de normatividad para generar espacios accesibles.

Seguridad: Diseño de espacios que integre elementos públicos como señalizaciones, iluminación para mejorar la percepción de seguridad de la zona. De acuerdo con el trabajo de observación, el

espacio no cuenta con señalizaciones adecuadas de cruce, siendo factor primordial para mejorar la accesibilidad y seguridad de los habitantes.

Ambiente: Diseño de paisaje para mejorar la imagen urbana y reducir la mitigación ambiental. La implementación de diseño de paisaje ayudará a darle a la zona un sentido de identidad modificando su imagen urbana, lo cual ayudará a fomentar la movilidad peatonal en la zona.

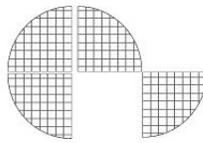
Cultura: Desarrollo de zonas recreativas en puntos estratégicos para fomentar la integración social, apropiación del espacio y de este modo generar un espacio simbólico para los barrios cercanos. Si se promueve el desarrollo de espacios de recreación social, hará del espacio una zona activa. Por otro lado, México es un país que cuenta con demasiada cultura, y que mejor que explotarlo que en espacios públicos abiertos para fomentar el arte. Los espacios recreativos que se piensan colocar son: zonas de exposiciones, zonas de espacios abiertos para entrenamientos, clases o talleres y zona de juegos para niños. Si se implementan espacios culturales en la cual se puedan impartir clases, podrá fomentar a la economía local de la zona.

DISCUSIÓN

Dado que este artículo coadyuva al proyecto de investigación nombrado “Construcción de indicadores para medir el estatus de sostenibilidad en espacios públicos de ciudades en zonas metropolitanas” y plantea analizar la importancia de la humanización del espacio público en la ciudad globalizada se recomienda implementar un espacio seguro considerando la normatividad de Diseño Urbano del Municipio de Toluca para generar espacios accesibles, en la cual se deba contemplar: dimensiones adecuadas para el diseño de espacios públicos como: guarniciones, rampas, tratamiento de suelo, mobiliario urbano, etc). La colocación de rampas es primordial ya que con ello ayudará a las personas que usan bicicleta, locales móviles, silla de ruedas y carriolas a cruzar sin riesgo. Este punto es de vital importancia, ya que logrará una inclusión social en el espacio público, en la cual la gente pueda caminar en su entorno sin preocuparse por el tema de falta de accesibilidad en el espacio; lo anterior considerando el concepto de “andar” planteado por Careri (2002) y con el fin de desarrollar estrategias que beneficien a la cohesión social.

REFERENCIAS

- Careri F. “Walkscapes, el andar como práctica estética”. Barcelona: Gustavo Gili, 2013.
- Gehl J. “La humanización del espacio urbano”. Barcelona: Reverté, 2006.
- Hurst M. “Las líneas del deseo” de Yorokobu, 2014, consultado el 02 de mayo del 2020. Dirección de internet: <https://www.yorokobu.es/las-lineas-del-deseo/>
- Mokowski, S. “Alteridad, exclusión y ciudadanía. Notas para una reescritura del espacio público”: México: FLACSO-Porrúa, 2003.



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DOCENTE

Edwin Andrés Hernández Álvarez¹

Nelly Clavijo Bustos²

Luz Helena Mendoza Castro³

Resumen

El liderazgo transformacional centra su interés en la maximización de la gestión del personal y en el logro del propósito empresarial, por medio de la capacidad de innovación y cambio y debe resaltar el bienestar del grupo por encima de interés personales. El artículo tiene como objetivo medir la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Tecnológica Unidades Tecnológicas de Santander-Colombia. Para ello se realizó un estudio descriptivo no experimental correlacional; el estudio se realizó durante el primer semestre de 2022, con una muestra objetivo de 30 docentes del programa Administración de Empresas de la facultad de ciencias socioeconómicas; para la medición y recopilación de datos se utilizó un instrumento de recolección de datos que mide dos variables; La variable Liderazgo transformacional consta de 3 dimensiones de 15 ítems y la variable clima laboral valora 3 dimensiones de 15 ítems. Los resultados fueron analizados con el coeficiente de correlación Pearson. Se totalizaron valores de las dos variables (Liderazgo transformacional y clima laboral). La hipótesis general muestra un nivel de correlación positiva moderada $r=0,512141069$, lo que significa que existe una relación lineal entre las variables, pero ciertos valores dispersos; esto debido a que el 68% de los docentes, considera que el líder busca diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas y el 64% de encuestados considera que estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica y promueve la innovación y solución de problemas, con ejemplos claros y se gestiona mecanismos de enseñanza y aprendizaje. Pero en el clima laboral, específicamente al interior de los equipos de trabajo se requiere fortalecer el reconocimiento debido a que el 40% de docentes percibe que sus compañeros reconocen y les interesa el éxito individual de los demás integrantes del equipo y un 44% manifiesta que siempre se trabaja en cohesión y colaboración entre compañeros de diferentes equipos.

Palabras Claves: Liderazgo, Ambiente Laboral, Correlación, Docente, análisis estadístico.

Abstract

Transformational leadership focuses on maximizing the interest of the Personnel in achieving the business purpose, through the capacity for innovation and change, and must highlight the well-being of the group above personal interest. The article aims to measure the relationship between transformational

¹ Magister en Administración, Unidades Tecnológicas de Santander, ehernandez@correo.uts.edu.co

² Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la información, Nelly.clavijo@ucc.edu.co

³ Magister en Finanzas. Unidades Tecnológicas de Santander. lmendoza@correo.uts.edu.co

leadership and the work environment in the Technological Institution of Santander Technological Units. For this, a descriptive, non-experimental correlational study was carried out; The study was carried out during the first semester of 2022, with an objective sample of 30 professors from the Business Administration program of the Faculty of Socioeconomic Sciences; For the measurement and data collection, a data collection instrument was used that measures two variables. The transformational leadership variable consists of 3 dimensions of 15 items and the work environment variable assesses 3 dimensions of 15 items. The results were analyzed with the Pearson correlation coefficient. Values of the two variables (transformational leadership and work environment) were totaled in each of its items and the general hypothesis is the level of moderate positive correlation $r=0.512141069$, which means that there is a linear relationship between the variables, this is due to the fact that teachers perceive that the immediate boss shows behaviors and actions that motivate the achievement of objectives, innovation and problem solving are promoted, with clear examples and teaching and learning mechanisms are managed. But within the work teams it is necessary to strengthen the recognition of the teaching work of the employees in the work environment of the institution.

Keywords: Transformational Leadership, Work environment, correlation

INTRODUCCION

El fortalecimiento Directivo, promueve un clima laboral de respeto, responsabilidad, participación y compromiso en correspondencia a la satisfacción de necesidades educativas (Vásquez, 2020); de igual forma, se establece que el rol del directivo al ejercer liderazgo transformacional, hace que muchas veces no pueda cumplir su función afectando el clima laboral en la institución.

En consecuencia, se requiere un líder que competente en influenciar los docentes a que colaboren constantemente y visionen las oportunidades, valorando la situación del entorno; todo ello sin alterar el clima laboral, trabajando con un sentido de pertenencia, y responsabilidad para alcanzar las metas empresariales.

Como antecedente de la investigación Paredes Urrunaga (2018) en su estudio sobre Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral tiene como objetivo estudiar analizar la incidencia del liderazgo transformacional y el clima laboral en tres instituciones educativas del distrito de Carabayllo, 2018. Con resultados encontrados, que sostienen que la variabilidad del clima laboral depende del 30% del liderazgo transformacional.

El premio o la pérdida organizacional depende no solo de una ruta estratégica sino también en la gestión que el líder tenga para instruir, estimular, conectar a las personas con un futuro sostenible, El líder propicia espacios para entender comportamientos y canalizar esfuerzos sobre todo en periodos

fluctuantes, de la misma forma el reto de la alta gerencia, se encamina hacia un liderazgo transformador, manejando una interacción con los equipos de trabajo, inspirando el logro de un metas gerenciales, valorando las cualidades de las personas que promueva buen ambiente laboral, satisfacción de necesidades y autorrealización que hacen parte de un clima laboral. (Bueno Betancur y Orozco Gómez, 2019)

En la Institución: Unidades Tecnológicas de Santander, en Santander-Colombia. Se realizó una investigación cuyo propósito es relacionar las variables del liderazgo transformacional y el clima organizacional, es decir, correlacionar tres variables del liderazgo Transformacional: Motivación Intrínseca, estimulación creativa y formación intelectual y tres de Clima Laboral: Reconocimiento, Sentido de pertenencia y comunicación y retroalimentación, de la misma manera se plantea un juicio de valor del grado de correlación entre variables.

METODO

El diseño de la investigación es no experimental; descriptivo y correlacional, de enfoque cuantitativo, porque se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos con resultados cuantitativos. En el análisis descriptivo, se valoró la frecuencia de las respuestas en las dimensiones de las variables objeto de estudio y en el análisis correlacional fue el hipotético deductivo; por lo que se observó unos estadísticos correlacionales, se establecen dos hipótesis de la correlación entre las variables liderazgo transformacional y clima laboral, y entre los componentes de las variables se explicaron dichos eventos y se sacaron conclusiones.

Variables

La variable liderazgo transformacional, definida como la influencia a la transformación y cambio, al compromiso con la misión organizacional y objetivos gerenciales, desafiándoles a buscar soluciones creativas a los problemas y motivar y potencializar la capacidad de liderazgo en sus seguidores a través de seguimiento y acompañamiento personalizado (Felix Vasquez, 2020).

Se operacionalizó con un cuestionario tipo LIKERT, con escala de valoración de frecuencia (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre) compuesto por 15 ítems enmarcados en tres dimensiones.

Entre tanto, el clima laboral se define como el grado de percepción laboral de los procesos internos con respecto al ambiente laboral, dependiendo de las actividades en equipo, relación jefe- subordinado y comunicación, bajo la premisa de experiencias que cada integrante tenga con la empresa. La variable fue operacionalizado con el cuestionario tipo LIKERT, compuesto por 15 ítems a partir de tres dimensiones.

Muestra

En el artículo de investigación la muestra objetivo son 30 docentes del programa Administración de empresas en la Institución Unidades Tecnológicas de Santander.

Método de análisis

Los datos recogidos se procesaron estadísticamente en herramienta Excel, valorando la matriz de correlación de Pearson para análisis entre variables, de igual forma se utilizó la herramienta ofimática en los análisis descriptivos e inferenciales de las variables del estudio. Para la recolección de datos se protegió su anonimato y confidencialidad.

RESULTADOS

Descriptivos

El artículo presenta unos resultados descriptivos de la investigación, valorando en primera instancia los resultados del liderazgo Transformacional y en segundo lugar los resultados del clima laboral.

Tabla 1 Niveles de las dimensiones del liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	MOTIVACION INTRINSECA	ESTIMULACION CREATIVA	FORMACION INTELECTUAL
SIEMPRE	84%	72%	71%
CASI SIEMPRE	12%	22%	22%
REGULAR	4%	6%	6%
CASI NUNCA	0	1%	0
NUNCA	0	0	0

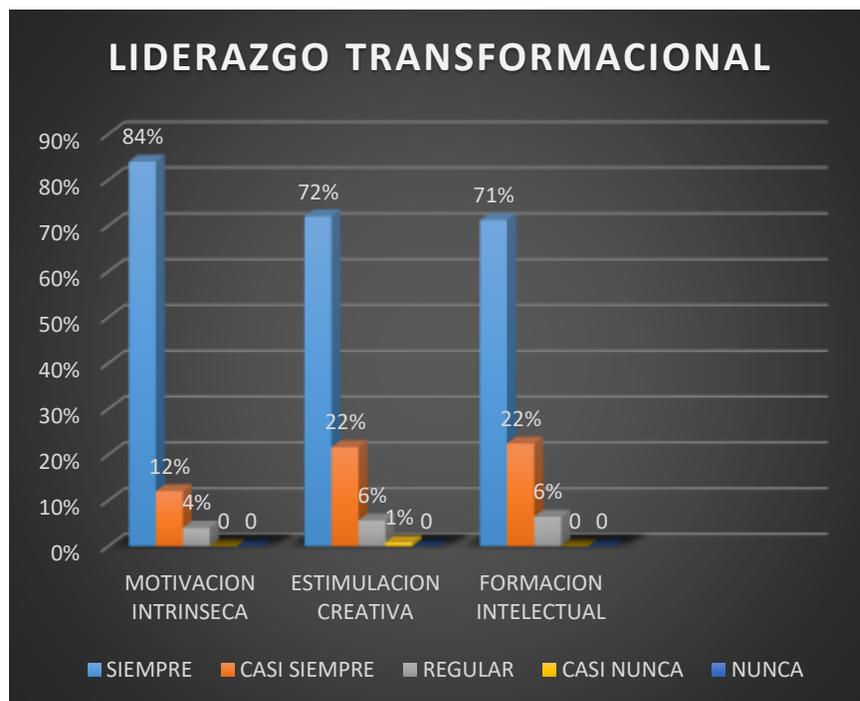


Figura 1 Niveles de percepción de dimensiones del liderazgo transformacional

En la dimensión motivación intrínseca, según los encuestados el 84% lo considera que Siempre se efectúa, lo que permite inferir una aprobación al sistema de estímulo emocional del líder, solo un 4% considera que regularmente se aplica este tipo de motivación. En la estimulación creativa el 72% de docentes manifiesta que siempre se promueve el ingenio y la inventiva y un 22% manifiesta que casi siempre, por otro lado, un 6% manifiesta que regularmente se aplica la estimulación y un 1% que casi nunca. Finalmente, en la dimensión formación intelectual el 71% manifiesta que el líder siempre promueve el entrenamiento y la transferencia de conocimiento un 22% estipula que casi siempre y solo un 6% establece que regularmente se promueve la formación intelectual.

Tabla 2 Niveles de las dimensiones del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	RECONOCIMIENTO	SENTIDO PERTENENCIA	COMUNICACIÓN
SIEMPRE	46%	60%	46%
CASI SIEMPRE	30%	26%	43%
REGULARMENTE	17%	11%	7%
CASI NUNCA	4%	2%	3%
NUNCA	2%	0%	0%

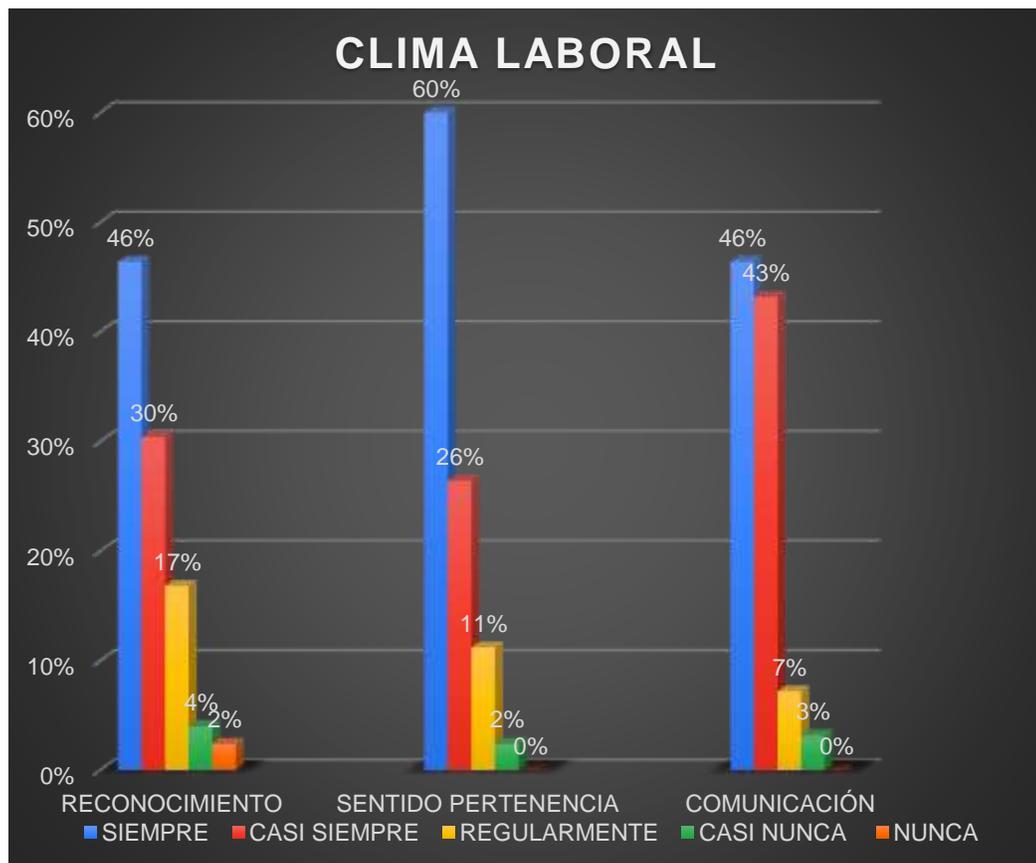


Figura 2 Niveles de percepción de dimensiones del Clima Laboral

En la dimensión Reconocimiento los docentes manifiestan que la organización se presenta 46% de favorabilidad con las estrategias de reconcomiendo, entre tanto un 17% manifiesta que es regular y un 4% y un 2% que casi nunca o nunca se reconoce la gestión del empleado. En la dimensión sentido de pertenencia un 60% de empleados manifiesta que siempre se presenta identidad con la Universidad y solo un 11% manifiesta que regularmente se identifica o siente sentido de pertenencia mientras un 2% nunca se ha identificado con la Universidad. Finalmente, en la dimensión comunicación y retroalimentación los encuestados y encuestadas establecen: un 46% que siempre hay canales abiertos de comunicación y retroalimentación en la Institución mientras que un 7% que regularmente y un 3% que casi nunca se presenta los espacios para el dialogo y la resolución de inquietudes.

Correlaciones

Tabla 1 Matriz de correlacion Pearson Hipótesis General

	<i>Total liderazgo</i>	
	<i>Transformacional</i>	<i>Total Clima Laboral</i>
Total liderazgo		
Transformacional	1	
Total clima laboral	0,512141069	1

Fuente: Microsoft Excel

Se totalizaron valores de las dos variables (Liderazgo transformacional y clima laboral) en cada uno de sus ítems y la hipótesis general el nivel de correlación positiva moderada $r=0,512141069$, lo que significa que existe una relación lineal entre las variables, esto debido a que los docentes perciben que el jefe inmediato muestra comportamientos y acciones motivan el logro de objetivos, se promueve la innovación y solución de problemas, con ejemplos claros y se gestiona mecanismos de enseñanza y aprendizaje. Pero al interior de los equipos de trabajo se requiere fortalecer el reconocimiento a la labor docente de los empleados en el clima laboral de la institución.

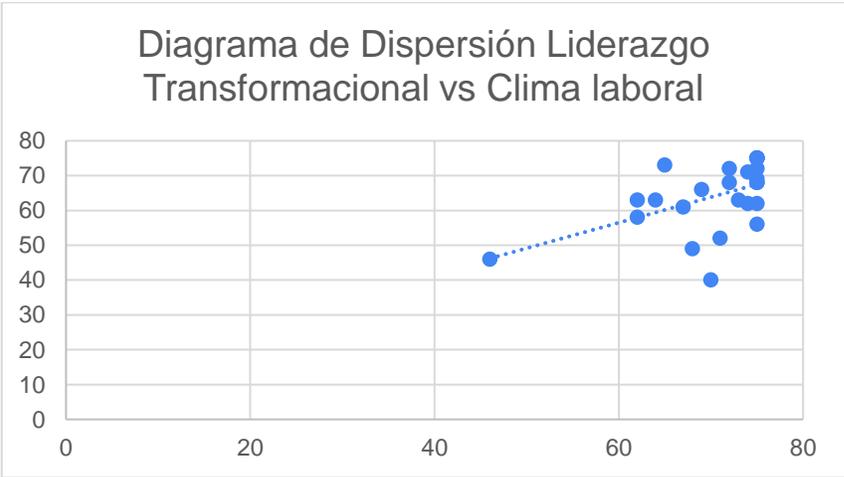


Figura 1 Diagrama de dispersión Liderazgo Transformacional y Clima laboral

Se puede observar en el diagrama de dispersión una línea de tendencia positiva, con valores dispersos, debido a que el 96% de los empleados afirma que las acciones del líder van en sintonía con el propósito y misión organizacional y un 80 % afirma que el líder motiva a tener confianza en sí mismos; por otro lado en el factor comunicación y retroalimentación el 10% de los docentes encuestados que a veces o casi nunca existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas; del mismo modo el 10% de profesores manifiesta que a veces o casi nunca existe interacción con los docentes que ocupan cargos jerárquicos. Estos resultados pueden afectar el clima laboral.

Tabla 2 Matriz de correlación Pearson Segunda Hipótesis

	<i>Motivacion Intrinseca</i>	<i>Comunicación y retroalimentación</i>
Motivacion Intrinseca	1	
Comunicación y retroalimentación	0,39670235	1

Fuente: Microsoft Excel

En la segunda hipótesis se relaciona dos dimensiones (Motivación Intrínseca y comunicación y retroalimentación) el nivel de correlación positiva baja $r=0,39670235$, lo que significa que hay una relación lineal entre las variables, pero ciertos valores dispersos, como se evidencia en la Figura 1 diagrama de dispersión.



Figura 2 Diagrama de dispersión Motivación intrínseca y comunicación

Se puede observar en el diagrama de dispersión una línea de tendencia positiva, con valores dispersos, lo que se explica con un alto porcentaje de valores positivos a favor del líder un mayor número de respuestas de carácter negativo para la institución, en la Dimensión Motivación Intrinseca, el 66% de los docentes manifiesta que el líder siempre ayuda a mejorar las capacidades profesionales del equipo, de igual forma el 68% de docentes manifiesta que el líder siempre considera diferentes alternativas cuando

intenta solucionar los problemas. No obstante, en la Dimensión Comunicación y retroalimentación se presenta el 21% de los docentes encuestados sienten que regularmente se reconoce los altos niveles de desempeño docente y un 17% manifiesta que regularmente se presenta una relación armoniosa en los equipos de trabajo.

DISCUSIÓN

En la investigación se determina que el estilo de liderazgo implementado en el programa objeto de estudio es motivador, inspirador y ligado a la misión organizacional Liderazgo Transformacional lo que concuerda con la investigación de Taco & del Rocío (2022) que estipula que un estilo de Liderazgo Transformacional está enfocado en resultados, de la mano con carisma y enfoque a la motivación de sus colaboradores y destacar logros antes que en culpas y castigos. Por otro lado, el líder del programa Administración de empresas Gestiona mecanismos de enseñanza y capacitación de equipo de docentes, en esta variable Solís Macedo (2019) afirma que la estimulación intelectual no siempre influye en la motivación percibida por los profesionales, para ello se requiere de una búsqueda estructurada de modelos de formación eficaces para la satisfacción de personal, como establece Taco & del Rocío (2022) el líder se transforma en un ente que es fuente de inspiración y modelaje, e impulsa el desarrollo intelectual de los miembros del grupo.

Desde la óptica del clima laboral la Universidad debe fortalecer la dimensión, sentido de pertenencia considerando a cada docente como un factor clave para el éxito institucional, en esta apreciación coincide Campos García & Villanueva Vega (2021), que enfatiza que crear un plan de trabajo que le permita optimizar el seguimiento, acompañamiento continuo a los docentes permite conocer sus fortalezas y debilidades en el área de trabajo y en el campo personal y de esta manera maximizar el clima empresarial.

CONCLUSIONES

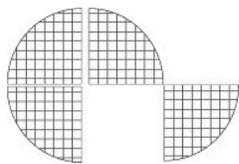
De los resultados estadísticos se puede evidenciar que los docentes se identifican con la gestión del líder con porcentajes de 80% de aprobación a la gestión motivadora y 72% y 71% de satisfacción con la propuesta creativa y la promoción de formación intelectual; por otro lado hay aprobación por la gestión organizacional relacionada con la satisfacción y clima laboral pero se puede evidenciar porcentajes sesgados y un incremento en los porcentajes de desaprobación no superiores al 25%; se presenta 46% de favorabilidad con el sistema de reconcomiendo, entre tanto un 60% manifiesta sentido de pertenencia por la institución y un 46% está satisfecho con el sistema de comunicación y retroalimentación de procesos.

Otra conclusión se resalta en la influencia entre el liderazgo sobre el clima organizacional, se pudo evidenciar con las dos hipótesis la general (liderazgo Transformacional y clima laboral) y los factores de cada una de las variables (motivación intrínseca y comunicación y retroalimentación). Entre los hallazgos destacados se encuentra la correlación positiva y relación lineal, que bajo la primera hipótesis se deriva de resultados positivos en la gestión del líder; el 80% docentes encuestados manifiesta que el líder o jefe inmediato siempre habla con entusiasmo acerca de qué necesidades educativas deben ser satisfechas en la institución educativa y un 88% manifiesta que muestra confianza en que alcanzará las metas; por otro lado se presenta cierta dispersión en los resultados ocasionado porque el 14% de los docentes encuestados manifiesta que a veces o casi nunca los docente que conforman equipos de trabajo establecen sus niveles de logro en el trabajo que le corresponde.

Otro hallazgo se evidencia en la segunda hipótesis donde se ve una relación lineal con correlación positiva baja, reflejado por dispersión en el clima laboral donde un 20% de docentes encuestados manifiesta poco se reconoce los logros en el trabajo pedagógico por parte de directivos de la Institución y un 77% manifiesta que el líder siempre Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bueno Betancur, D. M., & Orozco Gómez, L. C. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Campos García, Y. Y., & Villanueva Vega, M. C. (2021). Liderazgo transformacional y clima organizacional en tiempos de pandemia COVID-19, en colaboradores de una Institución Educativa Pública Jaén, 2020.
- Félix Vásquez, M. F. (2020). Liderazgo transformacional y clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020.
- Paredes Urrunaga, S. K. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018.
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.
- Solís Macedo, I. (2019). Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un Hospital Castrense 2018.
- Taco, B., & del Rocío, E. (2022). Los estilos de liderazgo y el clima laboral en los colaboradores de una empresa del sector de comercio exterior en Ecuador.



INCIDENCIA DEL COVID-19 EN LA COMPETITIVIDAD FINANCIERA DE LA BANCA CORPORATIVA DEL PERÚ

Yadira Argota Pérez¹;
Adelma Contreras Mamani²;
Irma Sofía Delgado Vargas³

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar desde la rentabilidad bancaria el comportamiento de la competitividad financiera en los bancos privados del Perú. A través de tres motores de búsquedas (ScienceDirect, Scopus y Scielo), se realizó una búsqueda pormenorizada con la ecuación en español e inglés: “competitividad financiera”, “rentabilidad bancaria” y “gerencia bancaria”. Se consideró 69 artículos científicos entre el periodo 2015 hasta el 2022, de un total de 192 publicaciones en las tres bases de datos, resultando 24 revistas científicas consultadas. A partir, de la valoración hermenéutica de las publicaciones científicas se establece criterios de competitividad financiera, el cual consideró cinco activos de rentabilidad: 1ro) Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (ROE), 2do) Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio ROA, 3ro) Liquidez, 4to) Participación de Mercado en Créditos y 5to) Participación de Mercado en Depósitos. Cada dimensión fue analizada desde la descripción de una secuencia de estadígrafos multinivel en el periodo del 2014-2022 por cada banca corporativa, a partir de un muestreo probabilístico consecutivo, resultando cuatro bancos fundamentales que agrupan el 80% de participación en el mercado. A partir del índice de cada uno de los activos de rentabilidad, se evidencia un descenso a causa del COVID, revaluándose la competitividad de la banca peruana y estableciendo el nivel competitivo mediante la escala establecida por el Coeficiente de Competitividad 3CA. Se concluye con supuestas premisas que determinan la gestión desde la gerencia bancaria como respuestas al comportamiento de la rentabilidad por incidencia del COVID-19.

Palabras Claves: rentabilidad, competitividad financiera, COVID-19, gerencia bancaria.

IMPACT OF COVID-19 ON THE FINANCIAL COMPETITIVENESS OF CORPORATE BANKING IN PERU

¹ Máster en Comunicación Institucional. Consultora Empresarial. Empresa Profesionales y Técnicos ESAC. La Habana, Cuba
solyap87@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-0880-4394>

² Máster en Gestión Empresarial y Doctorante del Programa de Doctorado en Administración. Escuela de Posgrado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú. Corredor Independiente de Riesgos y Seguros. Tacna, Perú.
adelmacontrerasm@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-4301-3891>

³ Máster en Ciencia de Proyectos de Inversión. Actualmente es Doctorante del Programa de Doctorado en Administración. Escuela de Posgrado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú. Consultora Independiente. Tacna, Perú.
isofiadeldgadov@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2674-6375>

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze from banking profitability the behavior of financial competitiveness in private banks in Peru. Through three search engines (ScienceDirect, Scopus and Scielo), a detailed search was carried out with the equation in Spanish and English: "financial competitiveness", "bank profitability" and "bank management". 69 scientific articles were considered between the period 2015 and 2022, out of a total of 192 publications in the three databases, resulting in 24 scientific journals consulted. Based on the hermeneutical valuation of scientific publications, financial competitiveness criteria are established, which considered five profitability assets: 1st) Annualized Net Income / Average Equity (ROE), 2nd) Annualized Net Income / Average ROA Assets, 3rd) Liquidity, 4th) Market Share in Loans and 5th) Market Share in Deposits. Each dimension was analyzed from the description of a sequence of multilevel statisticians in the 2014-2022 period for each corporate bank, based on a consecutive probabilistic sampling, resulting in four fundamental banks that group 80% of market share. Based on the index of each of the profitability assets, a decrease is evident due to COVID, revaluing the competitiveness of Peruvian banking and establishing the competitive level through the scale established by the Competitiveness Coefficient 3CA. It concludes with supposed premises that determine the management from the banking management as responses to the behavior of profitability due to the incidence of COVID-19.

Keywords: profitability, financial competitiveness, COVID-19, bank management.

INTRODUCCIÓN

La competitividad ha evolucionado a lo largo de los cambios ocurridos a través de los años en el ámbito económico. A manera que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial la competitividad adquiere vigencia y mayores valores estratégicos en las empresas para desarrollar planes industriales en países de vía de desarrollo (Calvo et al., 2020)

En términos gerenciales, la competitividad es asociativa a rentabilidad, dado la relación bidireccional que existe entre estas, para garantizar no solo la misión corporativa sino la visibilidad en el entorno nacional o internacional.

Por ende, la rentabilidad bancaria se puede ver influenciada por factores internos y externos. O, también como se menciona en la literatura, por factores específicos del banco y factores específicos del mercado. En ambos casos, el primer término hace referencia a variables sobre las cuales el banco tiene el control, y el segundo término explica aquellas variables ajenas a la entidad bancaria que se generan en el entorno macroeconómico (Lapo, 2021). Uno de los factores de crecimiento y competitividad en América Latina es el efecto de las variaciones del tipo de cambio sobre la balanza comercial, así como el efecto de ésta sobre el crecimiento económico (Landa & Arriaga, 2017), donde la banca interviene en este crecimiento, pues dispone de mecanismo reguladores y de financiamiento

para tal incremento. Por lo cual, uno de los sectores económicos que juega un papel fundamental en el entorno micro y macroeconómico de cualquier país, es el sistema bancario.

En el Perú, el mercado bancario es controlado por un grupo de grandes bancos que manejan alrededor del 75 al 80% de los depósitos y colocaciones nacionales, este absoluto control sobre el mercado financiero les permite interactivamente mantener elevados los costos de transacción general a sus usuarios (Morales, 2014).

Según reportes del portal web de la Revista PaySpace (June, 2021), varios rankings en portales de economía y finanzas colocan al Perú en las primeras posiciones con respecto a sus bancos (PaySpaceMagazine, 2021). Sobre todo, en el caso de BBVA en Perú, que supera en la clasificación del portal de América Economía a muchos otros de Latinoamérica. La red de bancos peruana constantemente consigue las primeras clasificaciones por sus sistemas de organización, consolidación y datos financieros. Actualmente toda la red está controlada por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), compuesta por 15 instituciones. En el caso de Perú, la banca corporativa lidera las estadísticas de usuarios, generación de intereses y mayor demanda de la cartera crediticia. Ejemplo de este segmento, se encuentran:

1. BBVA. Según Rankia y su último ranking de bancos, el BBVA no sólo lidera la banca en Perú, sino también en Latinoamérica. En 2019, BBVA generó ganancias de casi 500 millones de soles en el primer trimestre, alcanzando un incremento de ingresos del 10% en comparación con el año anterior. Éste sigue siendo referencia del sistema bancario en toda Latinoamérica y Europa, no solamente por sus resultados e índices financieros, sino por contar con una de las plataformas tecnológicas más efectivas y avanzadas.
2. Banco de Crédito del Perú. El BCP se ha mantenido a flote por más de 120 años en Perú, convirtiéndose en una de las principales instituciones financieras del país y con mayor presencia en el mercado, gracias a su alianza con instituciones como Atlantic Security Bank y CrediCorp. El BCP es un gran competidor de bancos nacionales y extranjeros en financiación, seguros, asesoría financiera y de inversión.
3. Scotiabank es conocido internacionalmente como el Banco de la Nueva Escocia, y fue fundado en Canadá en el año 1832, con amplia trayectoria y reconocimiento en el mundo. Se expandió a varios países de Latinoamérica, pero no fue hasta 2006 que adquirió otras instituciones en Perú, para empezar sus operaciones en el país. Entre los reconocimientos destaca el otorgado como mejor empresa para trabajar en 2020 según el ranking de Great Place to Work.

4. Interbank es la cuarta institución financiera más importante de Perú, reconocida por contar con una de las redes de servicios más extensas del país. A través de sus más de 100 años de trayectoria, Interbank se ha destacado por pertenecer a los activos financieros de InterCorp Financial Service, generando más de 300 millones de dólares en 2019.

Tales resultados muestran en alguna medida, resultados relevantes dada la situación pandémica en la que se desenvuelve el plantea. Sin embargo, los mismos fueron afectados en un periodo de inicio de infección epidémica hasta la actualidad.

El escenario mundial se ha paralizado en posicionamiento de contingencia, afectando no solo la salud de las personas sino generando un alto impacto negativo en el ámbito económico y social. En ese contexto, el sistema bancario se ha visto en la necesidad de lograr la adecuada gestión de riesgos, para no afectar la liquidez y solvencia de su estructura. En este sentido, el análisis financiero tradicional muestra una interpretación y rangos de calificación lineal a través de categorías y metas estáticas ya establecidas por el organismo de control y cuyas instituciones la persiguen para obtener las categorías óptimas que reflejen su nivel o estatus en el mercado (Díaz et al., 2017). Teniendo en cuenta esta premisa, no solo es necesario visualizar la competitividad multinivel en un radio aproximadamente de 10 años, sino que, es necesario en materia de gerencia estratégica, visualizar el comportamiento de solvencia bancaria en tiempos de contingencia, para establecer premisas que permitan proyectar practicas estratégicas en materia de mantener la competitividad institucional a pesar de condiciones de crisis.

En este sentido, Abad y Gutiérrez (2016) prescriben que los avances del sistema financiero, la complejidad de las operaciones, la internacionalización de las entidades y la quiebra de las consideradas sistémicas explican que la preocupación por el control y la regulación de la solvencia bancaria haya ido en aumento, dado que la última crisis financiera ha presentado características diferenciales donde los problemas de solvencia del sector bancario han motivado importantes medidas de reestructuración y recapitalización. Pudiendo constituir este criterio como una premisa de solvencia bancaria en escenarios adversos.

El objetivo del estudio es analizar desde la rentabilidad bancaria el comportamiento de la competitividad financiera en los bancos privados del Perú.

METODOLOGÍA

La investigación tiene como sustento epistemológico revisión sistematizada de la literatura científica publicada en el periodo 2014-2022, habiendo seguido la búsqueda en las fases que se describen a continuación:

- a) Se establecieron la ecuación de búsqueda en español e inglés descrita como “rentabilidad bancaria” and “competitividad financiera” and “gerencia bancaria”.
- b) Se realizó la búsqueda a partir de los términos claves en ScienceDirect, Scopus y Scielo, obteniendo un total de 192 artículos en español e inglés, los cuales permitieron filtrar la información por revistas y temáticas asociadas.
- c) Se consultaron de las temáticas de economía, finanzas, negocios, gestión y contabilidad, 24 revistas científicas, relacionadas a continuación:

1. Investigaciones de Historia Económica
2. Problemas del Desarrollo
3. Economía UNAM
4. Estudios Gerenciales
5. Economía Informa
6. Contaduría y Administración
7. Revista de Contabilidad
8. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales
9. Investigación Económica
10. The Spanish Review of Financial Economics
11. Cuadernos de Economía
12. Suma de Negocios
13. Journal of Innovation & Knowledge
14. Cuadernos de Economía
15. Journal of Economics, Finance and Administrative Science
16. Suma de Negocios
17. Economía Informa
18. European Research on Management and Business Economics
19. Cuadernos de Administración
20. Cuadernos de Contabilidad
21. Contaduría y administración
22. El trimestre económico
23. Ingeniería y competitividad
24. Revista Brasileira de Gestão de Negócios

d) De 69 artículos seleccionados, solo resultaron relevantes para la investigación 10, teniendo en cuenta las coincidencias investigativas en el título, contenido en el resumen y las palabras claves.

e) Para sustentar los datos cuantitativos que evidencian la incidencia del COVID en la competitividad bancaria, se utilizaron los reportes del Informe Estadístico de Banca Múltiple desde enero 2014 hasta febrero de 2022 de la Banca de Superintendencia, Seguros y AFP.

Para el análisis investigativo en la banca corporativa peruana, la muestra seleccionada tuvo un criterio no probabilístico consecutivo, encontrándose cuatro bancos fundamentales que valorizan el mercado bancario del Perú (BCP, INTERBANK, BBVA y SCOTIABANK). El estudio se realizó por cada banco, escogiéndose los siguientes datos económicos del periodo estudiado:

- Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (ROE)
- Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio ROA
- Liquidez (MN-ME)
- Participación del mercado Créditos y Depósitos

Para el análisis de la incidencia del COVID-19 en la banca corporativa se seleccionó cinco activos de rentabilidad en aras de conformar el índice de competitividad, a partir de criterios estadísticos para determinar el peso en la competitividad, entre ellos.

- Promedio
- Varianza
- Desviación estándar

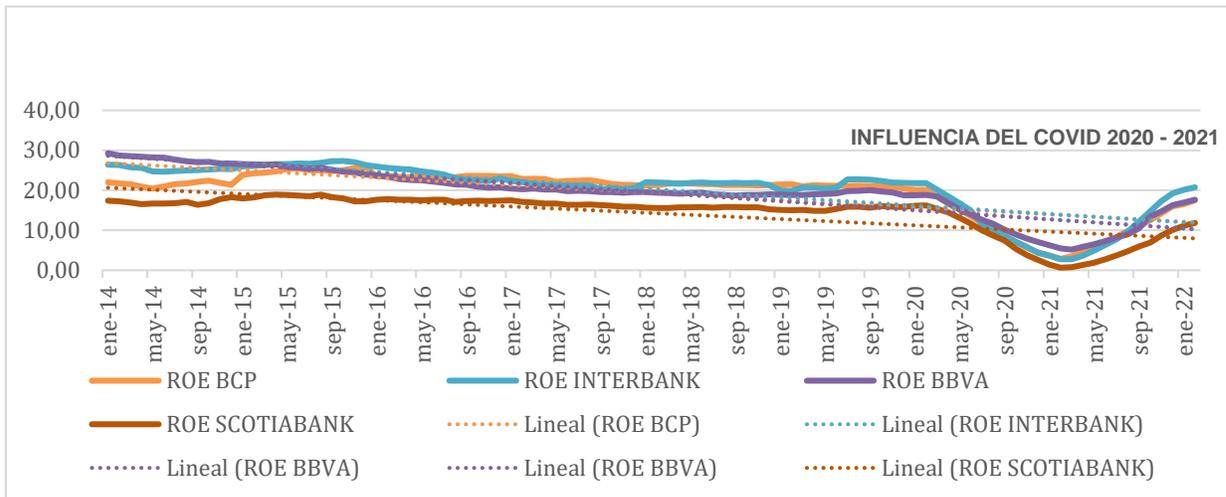
Se emplearon herramientas como la Matriz de Posición Competitiva, la escala de gestión competitiva del coeficiente 3CA (Argota, 2021) y el programa de Excel (2022).

RESULTADOS

Asumiendo los resultados anuales del Informe estadístico de la Banca de Superintendencia, Seguros y AFP del Perú, se realizó una base de datos de análisis de tendencia de los resultados multiniveles determinados para la rentabilidad financiera por cada banco, la Fig.1 muestra el comportamiento de solvencia bancaria a partir de Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (ROE).

Figura 1

Comportamiento de la Rentabilidad del Sector Bancario en el Perú 2014-2022.



Nota: Elaborado con data de la SBS Perú

El BCP en cuanto al ROE, desde abril del 2020 hasta setiembre de 2021, se mantuvo por debajo del 10%, donde históricamente, este indicador se mantenía por encima del 20%. Así mismo, el comportamiento del ROE, desde el 2014 al 2018 ha ido en descenso, ello indicaría que el beneficio neto obtenido por el BCP en relación con sus fondos propios ha ido disminuyendo, por otro lado, y a raíz del inicio de la cuarentena por la Pandemia de la Covid 19, desde marzo 2020 hasta marzo 2021, el ROE del BCP tuvo su resultado más bajo, llegando a 5.15%, reordenándose a partir de noviembre de 2021, donde muestra un inicio de aumento de este indicador, producto de la reactivación económica.

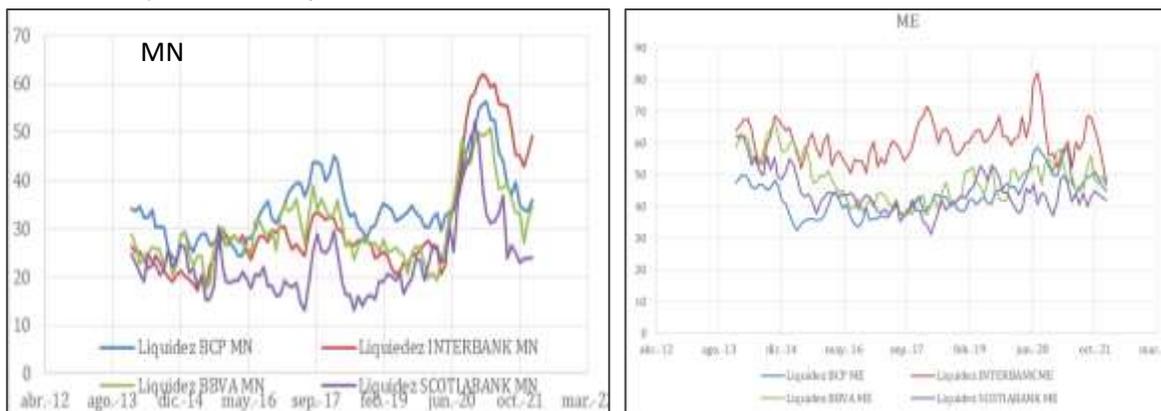
El ROE del BBVA, a partir de abril del 2020, denota una tendencia al descenso, alcanzando el más bajo en marzo del 2021 con 5.15%, comparado con periodos anteriores donde se mantuvo por encima del 18.5%. Este indicador ha tenido una recuperación sustancial desde diciembre del 2021 (16.29%), haciendo notar un pronóstico favorable en su crecimiento.

Con respecto al Banco Interbank, si bien en 2020 el cambio drástico en las condiciones del mercado debido a la pandemia del Covid19 tuvo un impacto significativo en la rentabilidad de todo el Sistema, en 2021 las utilidades se han recuperado significativamente con un incremento del 353,2% respecto al año anterior. En este sentido, las ratios de rentabilidad ROA y ROE se sitúan en 1,8% y 18,5% respectivamente (Sistemática: 1% y 13,0%), mejorando notablemente respecto al cierre de 2020 (0% y 3%), aunque, aún por debajo de los niveles previos a la pandemia (2,5% y 21,6% respectivamente a diciembre 2019).

Para el indicador de Liquidez, la Figura 2 muestra el comportamiento tanto para la Liquidez MN como ME en los respectivos bancos, mostrándose fluctuación constantemente para toda la banca corporativa.

Figura 2

Índice de Liquidez en MN y ME del Sector Bancario en el Perú 2014-2022



Nota: Elaborado con data de la SBS Perú

El índice de liquidez del BBVA desde setiembre del 2020 hasta mayo del 2021, tanto la moneda nacional como la moneda extranjera marcaron tendencia similar, debido a que el tipo de cambio experimentó una elevada volatilidad como consecuencia de diferentes eventos, entre ellos, proceso electoral, ciertas medidas aprobadas por el Congreso, como los retiros de las cuentas de compensación por tiempo de servicios (CTS) y de los fondos privados de pensiones, así como las leyes aprobadas que permiten el retiro del 100% de la CTS y de un máximo de S/17,600 del fondo individual de AFP, con el objetivo de cubrir las necesidades económicas causadas por la crisis sanitaria, tuvieron como consecuencia un incremento de la liquidez en moneda nacional.

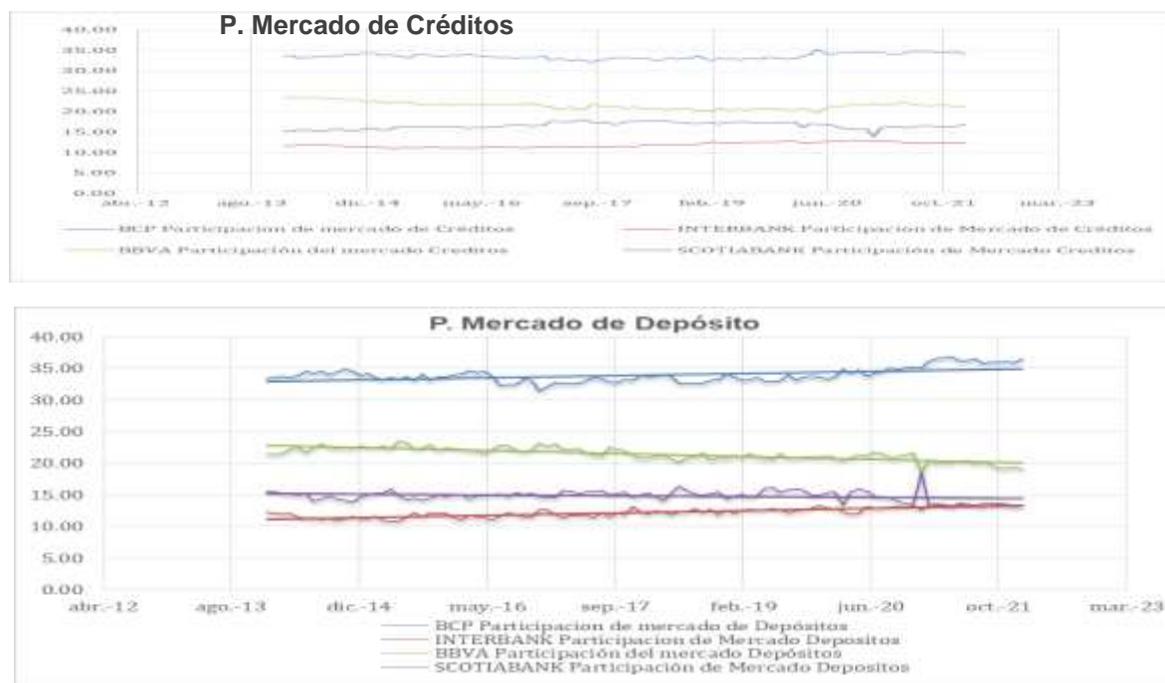
Por otro lado, el Banco Interbank, dentro del periodo de la pandemia, mantuvo su liquidez de manera superior al promedio del sistema financiero, razón a causa por la captación de recursos de los depósitos del público, y por la emisión de títulos en el mercado internacional. La actualización continua de sus productos basada en el uso a largo plazo y la adopción de herramientas digitales ha mejorado la eficiencia en el otorgamiento de líneas de crédito, así como en la apertura de cuentas de depósito para un nuevo cliente. Las categorías de riesgo asignadas también tienen en cuenta factores adversos, tales como: la magnitud de los incumplimientos crediticios ocurridos durante la emergencia nacional.

El recorrido histórico de la Banca corporativa fundamental del Perú en la participación del mercado es mostrado por la Fig. 3. Este indicador no solo constituye la visibilidad del sistema bancario en su

entorno de actuación, sino que proyecta un comportamiento equilibrado con pequeñas fluctuaciones y de manera homogénea entre los bancos.

Figura 3

Evolución de la participación del mercado de créditos y depósitos en el Sector Bancario Corporativo fundamentales del Perú, 2014-2022



Nota: Elaborado con data de la SBS Perú

Los gráficos de la figura anterior muestran que el BCP mantuvo su posición de líder del sector, desde el punto de vista de participación de mercado, con 33.51%, seguido por el BBVA con un 21%.

Como la liquidez y la participación del mercado se muestran en el periodo de marzo 2020-febrero 2022 inversamente proporcional al comportamiento del ROE y ROA, se realizó un análisis competitivo en el escenario del COVID-19, para corroborar la competitividad entre los bancos y establecer criterios de prácticas gerenciales en materia de manejo de riesgos. La Tabla 1 expresa los resultados que determinaron el peso valorativo para la Matriz de Competencia entre los bancos.

Tabla 1.

Índice para valoración del Peso Matriz de Competencia

	Utilidad Neta Anualizada		Liquidez	Participación Mercado	
	ROE	ROA		Crédito	Depósito
BCP	10.79	1.14	49.24	34.37	35.53
Interbank	10.97	1.09	54.74	12.56	13.17
BBVA	11.09	1.07	44.45	21.37	20.40
SCOTIABANK	6.84	0.91	37.51	16.21	14.10

El posicionamiento competitivo fue analizado mediante la Tabla 2, la cual alude al periodo pandémico, donde los resultados de los cinco activos de rentabilidad, fue contrastada con la relación entre promedio, varianza y desviación de cada uno de los indicadores, permitiendo establecer criterios valorativos en el peso de la matriz de posicionamiento competitivo.

Tabla 2.

Matriz de posición competitiva (periodo pandémico del covid-19)

Factores de Competitividad Financiera	Peso	BCP		INTERBANK		BBVA		SCOTIABANK	
		CALI	Resultado	CALI	Resultado	CALI	Resultado	CALI	Resultado
		F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o	F. 1 A o
		4	4	4	4	4	4	4	4
ROE	0.30	3	0.9	3	0.9	4	1.20	2	0.6
ROA	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Liquidez	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.30	1	0.15
Participación en el mercado de Créditos	0.20	4	0.8	1	0.2	3	0.60	2	0.4
Participación en el mercado de Depósitos	0.20	4	0.8	1	0.2	3	0.60	2	0.4
TOTAL	1.00		3.55		2.35		3.15		1.85

Los resultados presumen características diferentes en cuanto a la gestión estratégica para el manejo de la crisis en la incidencia de la solvencia bancaria. Por lo que fue determinante cuantificar el nivel de gestión competitiva, para establecer criterios comparativos en materia de gerencia estratégica de

la banca, por lo que se seleccionó una escala de nivel competitivo mediante el criterio del Coeficiente de Competencia Empresarial 3CA (Argota & Argota, 2021) en la tabla 3.

Tabla 3.

Rangos / coeficiente de competencia empresarial.

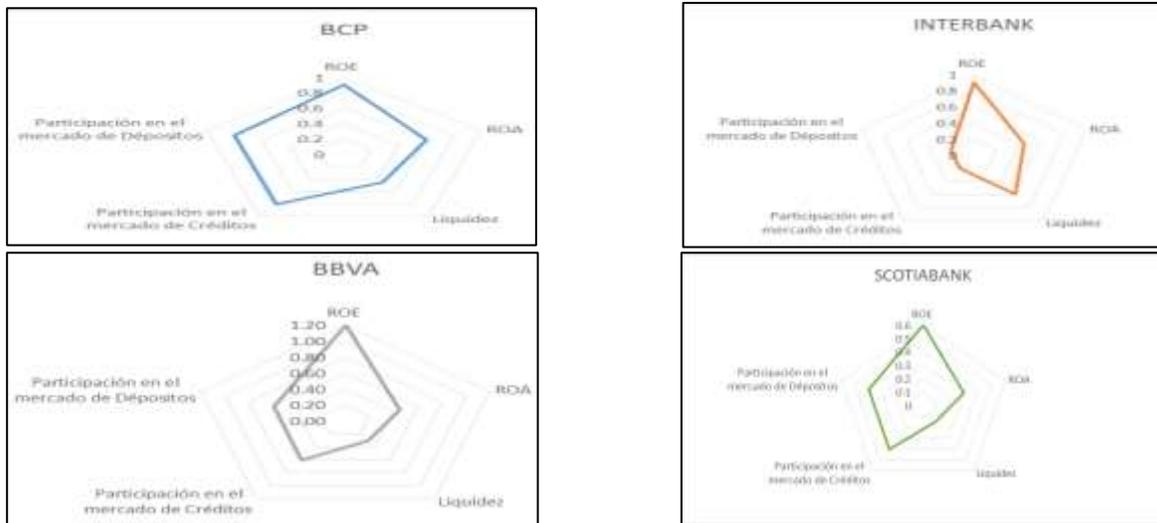
	Rango-Bajo	Rango-Medio	Rango-Alto
	0,2 – 0,7	0,9 – 1,4	2,3 – 3,4
CCE-3CA	Insuficiente	Satisfactoria	Excelencia

Nota. Argota, Y.& Argota, G. (2021) Coeficiente de competencia empresarial-3CA. PAIDEIA XXI, 11(1), 239-246. <http://dx.doi:10.31381/paideia.v11i1.3889>

A partir de los rangos reflejados en la tabla 3, se compararon la diagramación de los cuatro bancos (figura 4), donde se puede visualizar que solo el BCP muestra una tendencia al completamiento del radio de acción perfecto, pues 4 de sus puntos se encuentran en la posición más extremas al diagrama radial. Por lo que en materia de gestión competitiva financiera en etapa de incidencia del COVID según el nivel de Competitividad del Coeficiente 3CA, es de excelencia tanto para el BCP y el BBVA. El resto de los bancos mantienen una competitividad satisfactoria.

Figura 4.

Posicionamiento competitivo desde ubicación radial



Nota. Elaboración propia.

En el análisis de la matriz de posicionamiento competitivo del Banco BBVA sobre los factores financieros, se puede observar en el gráfico radial (figura 3) que la rentabilidad patrimonial (ROE) alcanzó un puntaje ponderado mayor de 1.2 y según los rangos de competencia empresarial establecidos, tiene un coeficiente de competitividad satisfactorio. Le siguen la participación de

mercado de créditos y participación de mercado de depósitos con un puntaje de 0.6 en cada caso, así como en liquidez con 0.45 y finalmente la rentabilidad sobre los activos (ROA), con 0.30; a los cuatro últimos factores se les un coeficiente de competitividad insuficiente.

Sobre los principales factores financieros alcanzados por el Interbank, se puede observar que la rentabilidad patrimonial (ROE) alcanzó un puntaje ponderado mayor de 1.2 y según los rangos de competencia empresarial establecidos, tiene un coeficiente de competitividad satisfactorio, no teniendo igual evaluación la participación de mercado de créditos y participación de mercado de depósitos con un puntaje de 0.2 en cada caso, así como en liquidez con 0.60 y finalmente la rentabilidad sobre los activos (ROA), con 0.6; resultando los cuatro últimos factores financieros como gestión competitiva insuficiente, por lo que el banco debe continuar con su estrategia de mejorar estos indicadores de competitividad a fin fortalecer su solidez financiera y posicionamiento en el mercado.

Cabe señalar, que, aunque en tiempos de pandemia, los bancos tuvieron una pérdida del 30% antes y durante la ocurrencia de la pandemia, en materia de gerencia estratégica; se asienta de manifiesto reflejo de la cultura corporativa y manejo de situaciones de crisis.

DISCUSIÓN

Se presume un sistema financiero peruano resistente frente a la presentación de un escenario severo, donde es evidente que la pandemia por COVID 19 ha afectado la dinámica del mercado bancario, el primer riesgo asociado, es el nivel de endeudamiento de las empresas que son clientes, así como su capacidad de pago, sin embargo, la estrategia planteada en el ámbito empresarial muestra la capacidad de respuesta, sobre todo el sector de consumo, que mantuvo la dinámica económica.

Otro riesgo asociado a este escenario complejo se refiere a los límites máximos de tasas de interés, dado que, frente a un mercado deprimido, es importante poder mantener niveles de costo para los clientes, de tal manera, que no afecte la cartera, sino se mantenga y fortalezca la participación.

Como respuestas al enfrentamiento de estos riesgos, Platonova et al. (2018) consideran el resurgimiento de un nuevo tipo de gobierno bancario o de responsabilidad social corporativa donde se pretende poner al cliente en el centro de toda la operación, lo que conlleva a un cambio importante, creándose nuevos escenarios, donde estas entidades deben adaptarse a las exigencias de los nuevos y viejos consumidores. Basado en estos criterios, es de considerar que la incorporación de tecnología y la innovación financiera es un factor que ha sido determinante, no solo en el mantenimiento de la participación y de la cartera, sino que contribuyó al manejo de costos y

acercamiento a los clientes con seguridad, así el escenario complejo no solo afectó, sino que presionó un aceleramiento en el desarrollo del sector, que contribuyó a manejar costos, ello a fin de no afectar el nivel competitivo.

En este estudio es pertinente destacar, que, aunque los factores financieros son importantes para la competitividad, los nuevos contextos revelan que la participación en el mercado es fundamental, teniendo un peso preponderante en la visibilidad de los mismos en el entorno de actuación. Por ello, Nava (2009) fundamentó que el análisis financiero es una fase gerencial que abarca varias etapas. Inicialmente, se centra en la utilización y conversión de la información contable registrada en los estados financieros; posteriormente, se emplea como herramienta para seleccionar la información más adecuada, prevenir situaciones contraproducentes y predecir el futuro, mediante el cálculo de indicadores y la aplicación de técnicas específicas; y, por último, llega al diagnóstico y evaluación de las condiciones económicas y financieras en las cuales se encuentra operando la organización

CONCLUSIÓN

Las premisas expuestas permiten concluir que las estrategias corporativas deben prever la gestión de riesgos, contingencias y cambios, para que los efectos de estas no incidan de manera catastrófica en las ventajas competitivas, muestra de ello estuvo en que los bancos BCP y BBVA mantuvieron su competitividad, lo cual muestra no solo manejo de gestión de riesgos financieros sino pensamiento estratégico competitivo.

REFERENCIAS

- Abad, J. & Gutiérrez, C. (2016). Modelización de la solvencia bancaria en escenarios adversos: aplicación a los PIIGS. *Revista de Contabilidad*, 19 (2) (2016) 227–238. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.11.002>
- Argota, Y. & Argota, G. (2021). Coeficiente de competencia empresarial-3CA. *PAIDEIA XXI*, 11(1), 239-246. <http://dx.doi:10.31381/paideia.v11i1.3889>
- Banca de Superintendencia, Seguros y AFP (2022). Informe estadístico de Banca Múltiple. Perú. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1>
- Calvo, M. et al. (2020). Competitividad empresarial: una revisión teórica. MPRA Paper No. 107511. Universidad Vizcaya. <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/107511/>
- Díaz, J. et al. (2017). Lógica difusa y el riesgo financiero. Una propuesta de clasificación de riesgo financiero al sector cooperativo. *Contaduría y Administración* 62, 1670–1686. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.09.001>

- Landa, H. & Arriaga, R. (2017). Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina. *Investigación económica*, 76(300), 53-80
<https://doi.org/10.1016/j.inveco.2017.06.001>
- Lapo, M. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50 (127), 18-38. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.02>
- Morales, J. (2014). Comportamiento del sistema bancario y sus efectos en la economía y las finanzas. Tesis para optar el grado académico de doctor en contabilidad y finanzas. Universidad de San Martín de Postre. Repositorio Académico USMP. Lima, Perú.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. ISSN 1315-9984
- PaySpaceMagazine (2021). Los 5 mejores bancos en Perú.
<https://payspacemagazine.com/banks/los-5-mejores-bancos-en-peru/>
- Platonova, E. et al. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from the GCC Islamic Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>