

**Innovación
empresarial
sostenible para
Latinoamérica
desde la
metodología de
casos de negocios**

**ISBN en trámite*

ALAC

Asociación Latinoamericana de Casos

XI Congreso Anual
Innovación empresarial sostenible para Latinoamérica desde la
metodología de casos de negocios
21 y 22 de julio, 2016

Lugar sede:
Universidad Tecnológica de Chile INACAP, Santiago Sur INACAP
Santiago de Chile

Av. Vicuña Mackenna 3864 | Santiago de Chile | Chile
(<https://goo.gl/maps/YkwTkaPqJNu>)

- [Programa general](#)
- [Programa detallado](#)
- [Autores](#)
- [Casos](#)
- [Ponencias](#)
- [Ensayos](#)
- [Galería](#)

Jueves 21 de julio, 2016

08:45 – 09:00	Registro Lugar: Auditorio
09:00 – 09:30	Bienvenida y Mensaje de Inauguración Lugar: Auditorio
09:30 – 10:30	Conferencia de bienvenida: CASE RESEARCH JOURNAL RANKING Lugar: Auditorio
10:30 – 11:00	Coffee break Lugar: Auditorio
11:00 – 12:00	Conferencia magistral: INTEGRANDO LA METODOLOGÍA DE CASOS CON LA INVESTIGACIÓN Lugar: Auditorio
12:00 – 13:00	Panel: COMPETENCIA DE CASOS CON ALUMNOS Lugar: Auditorio
13:00 – 14:00	Almuerzo Lugar: Casino
14:00 – 16:00	Revisión de casos participantes
16:00 – 18:00	WRITING AND PUBLISHING CASE RESEARCH Lugar: Auditorio
	TALLER DE DISEÑO DE HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA LA ENSEÑANZA DE NEGOCIOS SUSTENTABLES Lugar: Aula Tecnológica
18:00 – 19:00	Cocktail de bienvenida Lugar: Hall Central

Viernes 22 de julio, 2016

09:00 – 10:00	Revisión de casos participantes
10:00 – 10:30	Coffee break Lugar: Hall Central
10:30 – 12:00	Revisión de casos participantes
12:00 – 13:00	Conferencia magistral: OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS DE PUBLICACIÓN DE CASOS Lugar: Auditorio
13:00 – 14:00	Almuerzo Lugar: Casino
14:00 – 16:00	Discusión de caso en vivo: ECOGLASS Lugar: Auditorio
16:00 – 17:00	Premiación a los mejores casos Presentación próxima sede Clausura del evento Lugar: Auditorio

ALAC

Asociación Latinoamericana de Casos

XI Congreso Anual Innovación empresarial sostenible para Latinoamérica desde la metodología de casos de negocios 21 y 22 de julio, 2016

Lugar sede:
**Universidad Tecnológica de Chile INACAP, Santiago Sur INACAP
Santiago de Chile**

Av. Vicuña Mackenna 3864 | Santiago de Chile | Chile
(<https://goo.gl/maps/YkwTkaPqJNu>)

[Regresar](#)

Jueves 21 de julio, 2016

- 08:45 – 09:00** Registro
Lugar: Auditorio
- 09:00 – 09:30** Bienvenida y Mensaje de Inauguración
Lugar: Auditorio
- 09:30 – 10:30** **Conferencia de bienvenida: CASE RESEARCH JOURNAL RANKING**
Randal Harris, President of the North American Case Research Association (NACRA)
*Conferencia en inglés (traducción simultánea)
Lugar: Auditorio
- 10:30 – 11:00** Coffee break
Lugar: Auditorio
- 11:00 – 12:00** **Conferencia magistral: INTEGRANDO LA METODOLOGÍA DE CASOS CON LA INVESTIGACIÓN**
Arnoldo Rodríguez Ocampo, INCAE Business School
Lugar: Auditorio
- 12:00 – 13:00** **Panel: COMPETENCIA DE CASOS CON ALUMNOS**
Comité Directivo ALAC, alumnos participantes
Moderador: Adriana Ramírez, Presidente de ALAC
Lugar: Auditorio
- 13:00 – 14:00** Almuerzo
Lugar: Casino

14:00 – 16:00 Revisión de casos participantes

Mesa 1

Administración de operaciones (casos)

Coordinador: Camilo Mejía

Lugar: Sala 219

- “Unidad Quirúrgica México21”
- “Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo”
- “Sociedad de Alimentación y Servicios: calidad en el servicio”
- “Viña Don Ignacio: gestión energética”

Mesa 2

Derecho y Política (casos)

Coordinador: Christian Silva

Lugar: Sala 220

- “Destitución e inhabilidad de Gustavo Petro en la alcaldía de Bogotá”
- “Verónica y su agricultura orgánica: ¿Cómo constituirse como empresa?”
- “Confecciones Juanita SAS en medio de una decisión aduanera”
- “Principios de las profesiones y códigos de ética profesional como compromisos ciudadanos en la construcción de sociedades justas”

Mesa 3

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional (casos)

Coordinador: Gloria Vaccia

Lugar: Sala 221

- “Roles en conflicto en un hospital público: ¿Dónde está el límite?”
- “Sucesión en empresa familiar agroindustrial chilena”
- “Software de control horario ¿un beneficio o una amenaza?”

Mesa 4

Experiencias de implementación de actividades retadoras de aprendizaje (ponencias)

Coordinador: Adriana Ramírez

Lugar: Sala 222

- “Fortalecimiento de la redacción jurídica y la oralidad forense a través de textos literarios”
- “Eje rector en el diseño de una actividad no tradicional: enlace empresa-academia-gobierno”
- “Ejemplos que arrastran”

16:00 – 18:00 WRITING AND PUBLISHING CASE RESEARCH

Randal Harris

Lugar: Auditorio

*Traducción simultánea

TALLER DE DISEÑO DE HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA LA ENSEÑANZA DE NEGOCIOS SUSTENTABLES

Jorge González

Lugar: Aula Tecnológica

18:00 – 19:00 Cocktail de bienvenida

Lugar: Hall Central

[Regresar](#)

Viernes 22 de julio, 2016

09:00 – 10:00 Revisión de casos participantes

10:30 – 12:00 Revisión de casos participantes

Mesa 1

Innovación en la enseñanza con casos (ensayos)

Coordinador: Jorge González.

Lugar: Sala 219

- “El enfoque gnoseológico dentro de la arquitectura de los cursos basados en análisis de casos: ¿una condición necesaria?”
- “The Street Store (cc)”
- “Competencias para la profesionalización de la licenciatura: la resolución de problemas sociales aplicando el conocimiento adquirido en las aulas”
- “Estudio de caso: La aplicación del método del caso en

eventos”

Mesa 2

Finanzas (casos)

Coordinador: Lorena Palacios

Lugar: Sala 220

- “Cable Inversiones S.A.”
- “¿Por qué fallan los sistemas de control interno en las grandes corporaciones?”
- “Yasna Pino Contratista, una oferta económica”
- “Boutique Carmen Jo: ¿Problema de Liquidez?”

Mesa 3

Mercadotecnia (casos)

Coordinador: Carlos Vega

Lugar: Sala 221

- “Marca país: El Salvador”
- “Restaurante Ringo: Formulación de estrategia de marketing”
- “El gran mix de FRUTIX”
- “Colegio Ignacio Burgoa Orihuela: Por la supervivencia en el mercado”

Mesa 4

Planeación y administración estratégica (casos)

Coordinador: Alfonso Aguilera

Lugar: Sala 222

- “Los costos de transporte y su implicación en la empresa importadora La Ardilla Roja S.A.S”
- “Metalúrgica Rainer, un desafío administrativo”
- “Sistema de Información Patrimonial: Gestión del proyecto usando metodologías ágiles”
- “Innovación educativa en la PREFECO”

Mesa 5

Innovación, emprendimiento y sistemas de información (casos)

Coordinador: Soledad Etchebarne

Lugar: Sala 223

- “De peluquero a empresario”
- “ALESTRA: Innovación como proceso y estrategia de crecimiento”
- “Reuti-piña”

10:00 – 10:30 Coffee break

Lugar: Auditorio

12:00 – 13:00 **Conferencia magistral: OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS DE PUBLICACIÓN DE CASOS.**

Arnoldo Rodríguez, INCAE Business School

Lugar: Auditorio

13:00 – 14:00 Almuerzo

Lugar: Casino

14:00 – 16:00 **Discusión de caso en vivo: ECOGLASS**

Lugar: Auditorio

- [Carlos Alfaro Díaz](#)
- [Carlota Carola Morales Vàsconez](#)
 - [María Luisa Correa Reyes](#)
- [Cristian Eduardo Cornejo Navarro y Macarena Patricia Mella Lira](#)
- [Diana Vanessa Naula Merizalde](#)
 - [Giuseppe Vanoni](#)
- [Elena Gabriela Cabral Velázquez](#)
- [Elsa Nadia Ontiveros Ortíz](#)
- [Gregorio Martínez Ozuna](#)
 - [Belinda Flores Sánchez](#)
- [Gustavo Barrera Verdugo](#)
- [Hardy Alberto Sepúlveda Díaz](#)
- [Jorge Bernal Peralta](#)
 - [Manuel Yarlequé Andrade](#)
- [Jorge Antonio Lorca Nobizelli](#)
- [José Martín Ochoa Cáceres](#)
- [Juan Vásquez Tejos](#)
- [Laura Margarita Medina Celis, Rigoberto Reyes Altamirano y Ramiro Torres Torres](#)
- [Lilia Carolina Rodríguez Galván](#)
 - [José Fernando Arriaga Cervantes](#)
- [Liuditt de las Mercedes Morales Ossandón](#)
- [**Lorena Andrea Palacios Chacón → Autora de caso ganador**](#)

- **Natalia Lopera → Coautora de caso ganador**
- Luis Andrés Araya Castillo
 - Miguel Toledo Alarcón
- Luis Clemente Jiménez Botello
- Marco Adrián Chapa Martínez
 - Álvaro Aguirre Hernández
- Martha García Tenorio
 - Jorge Luis Rebollo León
 - David Israel Cruz Gómez
- Oscar Iván Vásquez Rivera
 - Ximena Alejandra Daza López
- **Paola Angélica Benavides Bermúdez → Autora de caso ganador**
- Patricia Reyna Ontiveros
- Renzo Stanley Cotrozo
- Rodrigo González
 - Nicole Pinaud Verde-Ramo
- Sandra Milena Chicas Sierra
 - Mauricio Escobar Salas
- Sergio Astorga Sotomayor
- Sonia Iveth Bermúdez Díaz de Meléndez
- Verónica Selene Sánchez Aguilera y Teresa Adriana Cervantes Figueroa
 - Iván Sánchez Guzmán
 - Gissel Rodríguez Tapia
 - Ángel Suárez Alcocer

- [“Viña Don Ignacio: gestión energética” → Caso ganador](#)
- [“Confecciones Juanita SAS en medio de una decisión aduanera” → Caso ganador](#)
- [“ALESTRA: Innovación como Proceso y Estrategia de Crecimiento”](#)
- [“Boutique Carmen Jo: ¿Problema de Liquidez?”](#)
- [“Cable Inversiones S.A.”](#)
- [“Colegio Ignacio Burgoa Orihuela: Por la supervivencia en el mercado”](#)
- [“De peluquero a empresario”](#)
- [“Destitución e inhabilidad de Gustavo Petro en la alcaldía de Bogotá”](#)
- [“El gran mix de FRUTIX”](#)
- [“Innovación Educativa en la PREFECO”](#)
- [“Instituto ecuatoriano de crédito educativo y becas”](#)
- [“Los costos de Transporte y su implicación en la empresa importadora La Ardilla Roja S.A.S”](#)
- [“Marca país: El Salvador”](#)
- [“Metalúrgica Rainer, un desafío administrativo”](#)
- [“¿Por qué fallan los sistemas de control interno en las grandes corporaciones?”](#)
- [“Principios de las profesiones y códigos de ética profesional como compromisos ciudadanos en la construcción de sociedades justas”](#)
- [“Química ABC: Suceder al fundador”](#)
- [“Restaurante “Ringo”: formulación de estrategia de marketing”](#)
- [“Reuti-piña”](#)
- [“Roles en Conflicto en un Hospital Público: ¿Dónde está el límite?”](#)

- [“Sistema de Información Patrimonial: Gestión del proyecto usando metodologías ágiles”](#)
- [“Sociedad de Alimentación y Servicios: calidad en el servicio”](#)
- [“Software de control horario, ¿un beneficio o una amenaza?”](#)
- [“Unidad Quirúrgica, Mexico21”](#)
- [“Verónica y su agricultura orgánica: ¿Cómo constituirse como empresa?”](#)
- [“Yasna Pino Contratista, una oferta económica”](#)

- [“Eje rector en el diseño de una actividad no tradicional: enlace empresa-academia-gobierno”](#)
- [“Ejemplos que Arrastran”](#)
- [“Fortalecimiento de la redacción jurídica y la oralidad forense a través de textos literarios”](#)

- [“Competencias para la profesionalización de la licenciatura: la resolución de problemas sociales aplicando el conocimiento adquirido en las aulas”](#)
- [“El enfoque gnoseológico dentro de la arquitectura de los cursos basados en análisis de casos: ¿una condición necesaria?”](#)
- [“Estudio de Caso: La aplicación del método del caso en eventos”](#)
- [“The Street Store \(cc\)”](#)

Autor: Paola Angélica Benavides Bermúdez

En el año 2000 con la repentina muerte de su padre, María Leonor Gatica, ingeniero agrónomo y enóloga, se hizo cargo del fundo familiar y convirtió el viñedo Doña Crescencia, en la Viña Don Ignacio, la cual se ubicaba en la séptima región del Maule, Chile. Producto de la crisis económica de los años 2008 y 2009, la cual produjo una fuerte baja en la demanda de los productos de la viña, tanto a nivel nacional como en sus exportaciones, María Leonor se enfocó en buscar ayuda para poder optimizar sus procesos productivos, para lo cual comenzó a asistir a charlas e informarse de las ayudas existentes ofrecidas por el gobierno. En marzo del año 2010, decidió postular a un proyecto de cofinanciamiento de eficiencia energética, fomentados por el Fondo de Innovación Agraria FIA¹. Con solo 3 meses de plazo para postular, debía enfocarse en los procesos que tenían una mayor demanda energética y sus técnicas de eficiencia asociadas. María Leonor pensaba ¿Qué procesos se deben incluir en el proyecto para su optimización energética?

Historia

La Viña Don Ignacio tenía como origen los viñedos pertenecientes a la familia Gatica Benavides desde 1950, en el fundo Doña Crescencia, el cual se ubicaba en el Valle del Maule, séptima región de Chile a 260 km, al sur de Santiago. Es en este valle donde se concentraba al 43% de cultivo de vides del país según el Servicio Agrícola Ganadero (SAG, 2009), siendo también una denominación de origen² para los vinos que provenían de él.

El fundo vio crecer a Ignacio Gatica y transformarse en el dueño y administrador del viñedo, quien siempre albergó el sueño de convertirlo en una viña. Con su muerte repentina en el año

¹ Agencia del Ministerio de Agricultura de Chile, cuya misión es fomentar la cultura de la innovación en el sector agrario agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.

² Denominación de origen: es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora. Los productores que se acogen a la denominación de origen, se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción, como por ejemplo, en el caso del vino, en ciertas zonas se exige utilizar la uva tradicional de la zona.

2000, su única hija María Leonor, se hizo cargo y decidió llevar a cabo el sueño de su padre, sobre el cual habían conversado tantas veces paseando por las parras, en las cálidas tardes de verano. Esto la impulsó de manera natural a estudiar ingeniería en agronomía y a especializarse en Francia en enología. Desde entonces, se sumaron a este proyecto profesionales del área vitivinícola, transformando las cepas³ Sauvignon Blanc, Chardonay, Carmenére y Merlot en vinos con denominación de origen “de la más alta calidad basada en la sustentabilidad y compromiso con el medio ambiente”, según mencionaba María Leonor.

Procesos Productivos

El fundo Doña Crescencia, tenía 100 hectáreas, de las cuales 80 estaban destinadas a vinificación, 30 plantadas con cepajes blancos en particular Sauvignon Blanc y Chardonay, mientras 50 con cepajes tintos, Carmenére y Merlot. Las parras tenían entre 30 y 50 años y sus suelos eran de origen granítico⁴. El clima era mediterráneo, templado, con estación seca de 4 a 5 meses; los inviernos eran fríos y medianamente lluviosos. Las precipitaciones promedio anuales eran de 720 mm. Durante el período de maduración, entre enero y febrero, las temperaturas mínimas eran de 12°C y las máximas de 33°C. Estas diferencias térmicas entre el día y la noche generaban excelentes condiciones para el desarrollo de aromas y colores en especial para las variedades tintas. Las 20 hectáreas restantes se destinaban a la infraestructura para el proceso vitivinícola. Tanto el proceso vitícola como el vitivinícola se describen a continuación.

³ La cepa es el tronco de la vid, del cual brotan los sarmientos, las hojas y los frutos. Las cepas se dividen en cepas de vinificación, de cuyas uvas se extrae el vino, y cepas de mesa. Por extensión, el término "cepa" se emplea para referirse a las variedades viníferas, aunque comúnmente se usen también los términos "vid" y "uva". Algunos ejemplos de cepas de vino blanco son: Sauvignon Blanc y Chardonay y cepas de vino tinto: Carmenére y Merlot.

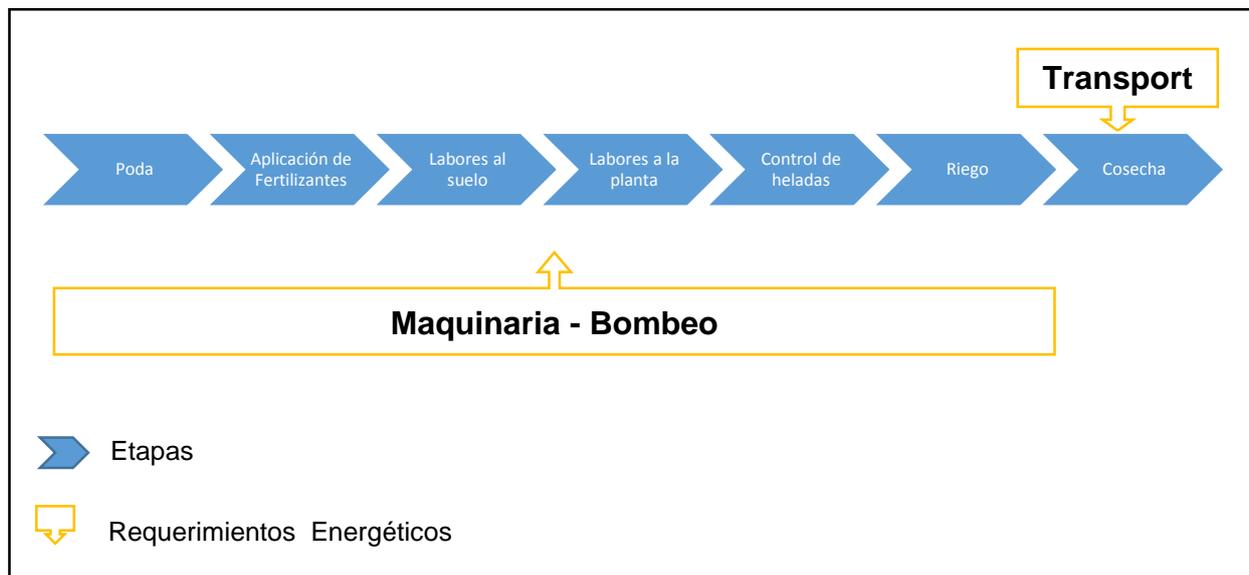
⁴ Los granitos (granítico) en general se forman a partir del magma que ascienden por la corteza terrestre debido a la diferente densidad que tienen respecto al material que los rodea.

Proceso Vitícola⁵

El proceso vitícola consiste en el cultivo y cosecha de la vid o uva la cual se utilizara para la producción de vino o para ser consumida como fruta, denominada uva de mesa. Las etapas de este proceso van desde la poda de las parras, pasando por aplicación de fertilizantes, labores de preparación de la tierra, de la planta, cuidado de las heladas, riego y cosecha, la cual es transportada finalmente a la planta de elaboración del vino, en este caso.

Para la Viña Don Ignacio, la elaboración de sus vinos y sus procesos adquirirían una gran relevancia para así alcanzar altos estándares de calidad. En la figura 1 se presenta el proceso vitícola en lo que respecta a las etapas y requerimientos energéticos asociados, desde la poda hasta la cosecha:

Figura 1: Proceso Vitícola



Fuente: Borregaard, Medina 2009

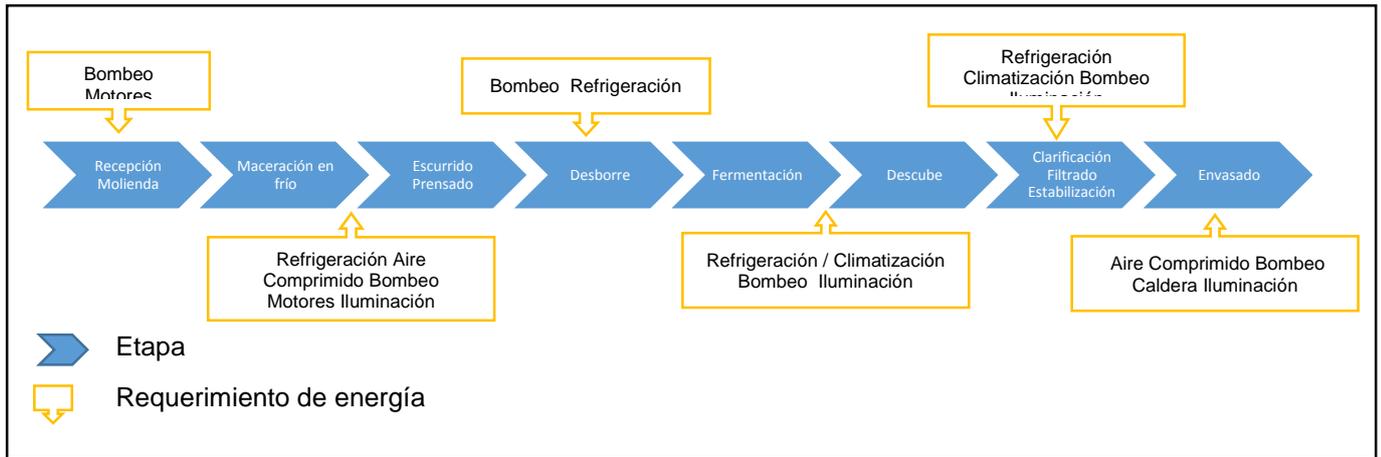
Los requerimientos energéticos presentes en el proceso vitícola de la Viña, se concentraban en el uso de maquinaria y bombas para el regadío y luego con la cosecha y transporte de la uva.

⁵ El proceso vitícola consiste en el cultivo y cosecha de la vid o uva la cual se utilizara para la producción de vino o para ser consumida como fruta, denominada uva de mesa.

Proceso Vitivinícola⁶

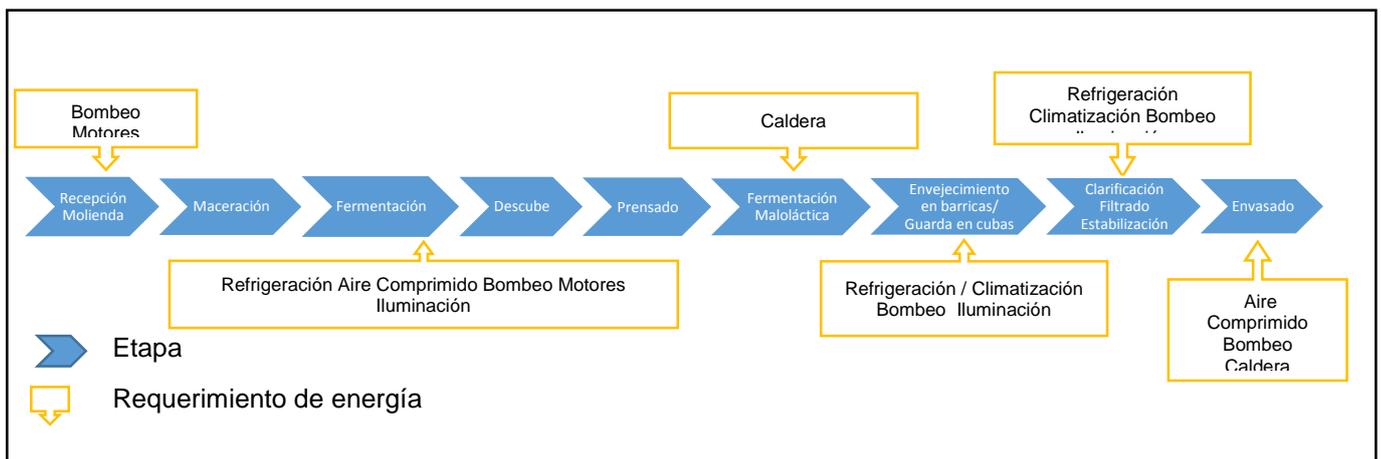
El proceso vitivinícola consiste en la transformación de la uva en una bebida alcohólica denominada vino. Este cambio ocurre mediante la fermentación, para luego proceder al descube, clarificado, filtrado, estabilizado y finalmente su envasado. Previo a la fermentación se lleva a cabo la vendimia, el despalillado y el prensado. (Ver figuras 2 y 3)

Figura 2: Etapas y requerimiento energético elaboración vino blanco



Fuente: Borregaard, Medina 2009

Figura 3: Etapas y requerimiento energético elaboración vino tinto



Fuente: Borregaard, Medina 2009

⁶ Se debe hacer hincapié que los procesos vitivinícolas para vinos tintos y blancos se diferencian en que los vinos blancos la fermentación transcurre sobre el mosto limpio, por lo que primero la uva blanca se despalilla y se prensa, obteniéndose así el mosto que pasa a separarse de todos los sólidos en suspensión antes de dicha fermentación, mientras que para el caso del vino tinto el mosto fermenta en contacto con las partes sólidas de la vendimia (hollejos y pepitas).

Consumo Energético

En el proceso vitivinícola, las etapas que demandaban mayor cantidad de energía, eran la estabilización, fermentación y la guarda, producto de los equipos utilizados, en particular a los procesos asociados de refrigeración y climatización. En la tabla 1, se detallan los índices de consumo energético⁷ para cada una de las etapas del proceso, así como los equipos involucrados. Las tres etapas que demandaban mayor consumo energético llegaban a consumir aproximadamente el 57% del total de la energía necesaria para procesar la uva y transformarla en vino. En promedio el índice energético de la viña basado en el consumo eléctrico era de 0,21 KWh/L vino⁸, mientras que en el caso del consumo de gas y petróleo los índices alcanzaban los 0,006 L gas/L vino⁹ y 0,0058 L petróleo/L vino¹⁰ respectivamente, en el uso de calderas para calentamiento de agua y para equipos electrógenos y de climatización. Los costos energéticos asociados a electricidad, gas y petróleo se muestran en la tabla 2.

Tabla 1: Indicadores energéticos de consumo eléctrico del proceso vitivinícola

Etapas	Equipos	KWh/L vino	Porcentaje
Recepción uva	Tolva de recepción	0,0023	1,0%
Despallado Estrujado	Cinta transportadora – Bomba	0,02	9,1%
Prensado	Prensa – Bombas	0,0096	4,4%
Fermentación	Refrigeración – Bombas	0,043	19,6%
Guarda	Climatización – Bombas	0,038	17,3%
Clarificación	Bombas	0,0034	1,5%
Estabilización	Refrigeración	0,043	19,6%
Filtración	Bombas	0,023	10,5%
Embotellado	Equipos de embotellado	0,0043	2,0%

⁷ Los indicadores energéticos son relaciones que permiten cuantificar la energía consumida o utilizada con respecto a una actividad, proceso, unidad de producto o servicio, a un periodo de tiempo, a una cantidad de personas o a una superficie o volumen. En el caso de los procesos de la Viña Don Ignacio los procesos consumen energía ya sea en KWh como en litros de combustible de petróleo o de gas por litros de vino procesado

⁸ KWh/L de vino = Kilowatt hora consumidos para procesar un litro de vino.

⁹ L de gas/ L de vino = Litros de gas consumido para procesar un litro de vino.

¹⁰ L de petróleo/L de vino = Litros de petróleo consumido para procesar un litro de vino.

Otros	Iluminación	0,01	4,6%
	Calefacción – Climatización	0,023	10,5%
Total		0,2196	100,0%

Fuente: Datos proporcionados por Viña Don Ignacio

Tabla 2: Índices y Costos energéticos

Variable	Electricidad KWh/L vino	Gas L gas/L vino	Petróleo L petróleo/L vino
Índice energético	0,2196	0,006	0,0058
Costo energético \$/ L vino	37	2,1	6,2

Fuente: Datos proporcionados por Viña Don Ignacio

Crisis Económica

María Leonor recordaba según datos proporcionados por el área de finanzas de la viña, que producto de la crisis económica de los años 2008 y 2009¹¹, la demanda de vinos había caído aproximadamente un 10%, generando un menor margen de utilidad, en tanto la producción en promedio alcanzaba el millón de litros de vino anual. Este hecho llevó a María Leonor a tomar la decisión de hacer más eficientes sus procesos. Uno de los caminos era poder innovar y optimizar energéticamente sus procesos productivos, para lo cual comenzó a asistir a charlas y a interiorizarse de los instrumentos de ayuda que ofrecía el gobierno. Así es como se enteró de los programas de cofinanciamiento del FIA para poder gestionar la energía de manera más eficiente en sus procesos, lo cual tendría efecto directo en su producción.

La postulación al proyecto cerraba en julio del 2010, por lo cual María Leonor, debía definir qué técnicas de eficiencia energética implementar e incluir en el proyecto para su financiamiento, ya que los consumos energéticos de sus procesos estaban identificados. Para esto recurrió a un manual de buenas prácticas de eficiencia energética en el sector vitivinícola.

¹¹ Varios son los factores que incidieron en que el mercado hipotecario de Estados Unidos se contrajera y llevara a que muchos deudores dejaran de pagar. Esto finalmente devino en la crisis mundial conocida con el nombre de subprime.

El problema era que los fondos disponibles para la ejecución eran restringidos y debía enfocarse en los procesos que tenían una mayor demanda energética sus técnicas de eficiencia energética asociadas. Entonces María Leonor pensó ¿Qué procesos se deben incluir en el proyecto para su optimización energética?

Anexo

Tabla 3: Buenas Prácticas en Eficiencia Energética en el área Vitivinícola

Sistema	Técnica	Ahorro energético
Refrigeración	Aislamiento de tuberías, reduce energía de refrigeración	15%
	Aislamiento de depósitos, reduce el consumo energético en refrigeración particularmente en los situados al aire libre. Tiene además una implicación directa en el consumo energético en la estabilización por frío.	20-30%
	Aislamiento del tanque de hielo y agua fría: la aplicación de aislante en los tanques de requerimiento de agua fría, lo cual reduce la energía por refrigeración	3%
	Equipo de frío con recuperación de calor, ahorro en calefacción	40%
	Ajuste y cierre de puertas ahorro en energía para refrigeración	15%
	Monitor de carga del refrigerante del equipo de frío, reduce energía para refrigeración	10%
	Monitor de filtros de succión del refrigerante y de rendimiento, reduce energía para refrigeración	3%
Térmico	Aislamiento de tuberías de agua caliente, reduce consumo de combustible	15%
	Aislamiento de depósitos, reduce consumo de energía para calefacción	20%
	Aislamiento de calderas,	20%
	Aislamiento de tanques de almacenamiento de agua caliente, reduce consumo de energía para calefacción	10%
	Mantenimiento de los intercambiadores de calor, reduce consumo de combustible	10%
	Bomba de calor, reduce consumo de combustible	30%
	Caldera de biomasa: la utilización de leña, sarmientos, pallets, etc. como combustibles, reduce consumo de combustible	100%

	Recuperación de calor del equipo de frío, reduce energía térmica disipada	20%
	Recuperación de calor en los compresores de aire, reduce consumo de energía por calefacción	5%
	Ajustar la cantidad de agua caliente acumulada a la carga térmica real requerida, reduce consumo de combustible	5%
	Monitor de rendimiento de la caldera, reduce consumo de combustible	20%
	Colocación de paneles solares, reduce consumo de combustible	50%
Bombeo	Dimensionamiento del sistema de tuberías, reduce consumo energético por bombeo	5-20%
	Sistema de control de bombas: apagar las bombas cuando no se necesiten o reducir la carga cuando sea necesario, por medio de un tablero de control o de control remoto, reduce consumo energético por bombeo	10-20%
	Mantenimiento y control de las bombas: un mantenimiento adecuado de la eficiencia de los sistemas de bombeo, reduce el consumo energético por bombeo	7%
	Ajuste del sistema de bombeo, de forma que se aproxime al punto de máximo rendimiento, consiguiendo así una mayor eficiencia energética	30-50%

Fuente: Abril y Casp (2010)

Referencias Bibliográficas

- Borregaard N., Medina J., Carretero E., Klemmer G., Bordeu E. (2009). *Eficiencia energética y cambio climático en el sector vitivinícola: procesos, herramientas y ejemplos de buenas prácticas*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de http://old.acee.cl/576/articles-59011_doc_pdf.pdf
- Cooperativas Agroalimentarias. (2009). *Manual de ahorro y eficiencia energética sector bodegas*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/03200.pdf>
- Corporación Chilena del Vino Consejo Nacional de Producción Limpia. (2011). *Herramientas de producción limpia en la industria vitivinícola*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de
- Dalberg. (2009). *Cluster del Vino de Maule*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files/Cluster_Vino_Maule_h196p34g.pdf.

Confecciones Juanita SAS en medio de una decisión aduanera

Autor: Lorena Andrea Palacios Chacón

Menú

Coautor: Natalia Lopera

Síntesis del caso

Este caso se refiere a la empresa Confecciones Juanita S.A.S dedicada a la confección de textiles. El Sr. Carlos Rodríguez quien trabajaba en dicha empresa como Coordinador de Compras Internacionales, se cuestionaba cómo podría ingresar aduaneramente una carga que contenía textiles y dónde solicitaría el desaduanamiento de la misma. De estos datos dependía la forma en la que la agencia de aduanas ingresaría y declararía la mercancía. El objetivo principal del caso es analizar las diferentes alternativas que presenta la legislación aduanera colombiana para el desaduanamiento de la carga en un proceso de importación.

Este caso fue diseñado para la capacitación enfocada al estatuto aduanero tanto en la academia como en la empresa, en donde el alumno o trabajador se ve obligado a tomar decisiones en momentos críticos, reales y con poco tiempo que pueden traer consecuencias desfavorables no solo para esta persona sino también a la compañía para la que labora y el importador del producto.

Autor: Gustavo Barrera Verdugo

Desde 1982, Ringo Pedroza era dueño y administrador del restaurante de comida chilena tradicional Ringo, negocio que se ubicaba en calle Independencia de Santiago de Chile. En noviembre de 2013, se abrieron 3 nuevos restaurantes de comida rápida que ofertaban comida económica y al paso a una cuadra del restaurante Ringo, situación que enfatizaba dificultades comerciales que el restaurante arrastraba durante los últimos 3 años, pues se perdían clientes y las ventas descendían. Ringo se preguntaba cuál sería el futuro del restaurante. Durante un fin de semana de marzo de 2014, conversó con su nieto Reinaldo Peñaloza, estudiante de marketing e innovación, planteándole lo siguiente: “hemos acumulado 4 meses de pérdidas en el restaurante, creo que debemos negociar mejor con proveedores y subir los precios”. Ante esto Reinaldo le respondió: “abuelo, los clientes cambiaron, durante las últimas semanas he visto a muchos de nuestros clientes almorzando en las dependencias de nuevos competidores. Creo que la oferta de valor del restaurante está desactualizada y, por ello, es necesario formular una nueva estrategia de marketing”. Ringo estuvo de acuerdo en formular una nueva estrategia y encargó a Reinaldo el desafío de realizar una propuesta que debía estar finalizada en julio de 2014, si la propuesta era satisfactoria podría participar como nuevo dueño del restaurante. Tras recibir esta responsabilidad, Reinaldo se encontraba de pie frente al mostrador, observando a antiguos clientes cruzar la calle para comprar en un nuevo restaurante de comida al paso, y se preguntaba: “¿qué estrategia de marketing debo formular?”

Historia y desarrollo del restaurante Ringo

El restaurante fue inaugurado en 1982, luego de que Ringo Pedroza recibiera una herencia familiar, para ello invirtió \$2.000.000¹² de pesos chilenos de la época y habilitó dependencias orientadas a almuerzos familiares y cenas, con 45 mesas y capacidad para 250 personas. Inicialmente, Ringo fue socio con su primo Rómulo y lograron crecimiento de ventas en 15% promedio anual durante los primeros 10 años de operación. Rómulo disponía de 45% de propiedad. En 1996 Rómulo decidió vender su parte a Ringo, intuyendo que la etapa de alto crecimiento había finalizado.

Las decisiones estratégicas y operativas fueron efectuadas por Ringo desde un inicio, quien concentró sus esfuerzos en la eficiencia operacional, buscando controlar costos de compras a proveedores y evitar pérdidas por obsolescencia o siniestros en inventarios. La ubicación del restaurante, una esquina a 3 cuadras de una estación de Metro, era privilegiada, por tanto, el negocio creció en forma natural en función de la cantidad de transeúntes que circulaban por el lugar.

Desde sus comienzos el restaurante se especializó en desayunos, almuerzos y cenas con recetas tradicionales. Luego de 2 años de operación, obtuvo fama por la elaboración de carnes de vacuno, preparadas a la plancha, fritas y asadas, combinadas con arroz, papas u otros acompañamientos. Los platos con carnes fueron distintivos por su sabor, blandura y contundencia. Con frecuencia Ringo se jactaba que sus platos “satisfacían a 3 personas” o tenían “garantía contra el hambre”, adicionalmente, disponía de patente de expendio de bebidas alcohólicas, por lo que, los platos podían ser acompañados de vino, cerveza, pisco o whisky de diversos precios y calidades.

¹² Equivalentes a 50.000 dólares en 1982.

Posteriormente, en 1986, su socio Rómulo propuso desarrollar espectáculos musicales de acompañamiento, por medio de cantantes tradicionales que exponían música folklórica y tropical, la propuesta fue un éxito y transformó al restaurante en punto de atracción y entretenimiento. En la casa de 120 metros cuadrados construidos, distribuidos en 2 pisos, más los 100 metros cuadrados de jardines, los clientes se reunían a conversar, cantar y bromear, luego de las 19:00 horas en días laborales, y durante sábados y domingos hasta las 24:00 horas. Durante la década de 1990, el restaurante amplió su oferta de sándwiches, bebidas y jugos, desplazando a los platos preparados tradicionales de la carta, para incorporar a trabajadores oficinistas y estudiantes jóvenes.

Características

En 2014 el restaurante comercializaba amplia variedad de productos, desde almuerzos diarios y platos preparados, hasta sándwiches y pizzas; bebestibles de todo tipo. También incluía gaseosas, jugos naturales, vinos, cerveza y tragos preparados, postres y cafetería. Respecto de la calidad de la oferta, el restaurante mantenía cualidades en platos elaborados, ya que los sándwiches no eran destacados desde la perspectiva de ingredientes utilizados o preparación, los almuerzos diarios incorporaban menús tradicionales con ingredientes de bajo costo, y la repostería y cafetería disponía de calidad estándar sin lograr diferenciación.

Respecto de los precios del restaurante, estos se mantenían en un rango mayor a la competencia de cadenas de comida rápida y los nuevos restaurantes al paso. En promedio los platos preparados tenían un costo de 10% superior a restaurantes de almuerzo al paso, los sándwiches 20% superior al precio en cadenas de comida rápida, los postres, bebestibles y café mantenían precio similar a los competidores.

En relación con las cualidades del punto de venta, el restaurante disponía de un establecimiento comercial amplio, una casa de dos pisos construida en 1954, que permitía a los visitantes conversar y mantenerse durante un tiempo extendido, por la cantidad de mesas disponibles. Incluía un patio posterior con juegos infantiles en donde las familias disfrutaban de conversación y descanso durante los fines de semana. En enero de 2013, Reinaldo planteaba a su abuelo lo siguiente: “abuelo, dada la cantidad de espacio, es un buen negocio desarrollar una oferta de cumpleaños infantiles, definiendo un precio por invitado”, ante la propuesta de su nieto, Ringo respondía: “los cumpleaños molestarían a clientes antiguos, que visitan el restaurante durante todos los fines de semana y prefieren conversar y escuchar a los músicos”. Finalmente la idea de efectuar cumpleaños no se materializó.

La nueva ley de tabaco, exigió que los clientes dejaran de fumar dentro del restaurante, situación que impactó negativamente las ventas, especialmente en el segmento mayor y de estudiantes con hábito de fumar. En enero de 2014, Reinaldo propuso ampliar el espacio asignado a zona de fumadores, sin embargo, su abuelo ringo no estuvo dispuesto a invertir en infraestructura y mobiliario pues consideraba que “se perderían ventas en periodos de invierno”.

Los esfuerzos promocionales efectuados por el restaurante eran escasos, tradicionalmente se utilizaba la arquitectura exterior del restaurante para exhibir mensajes sobre los productos ofrecidos. Hasta 2014, no se habían incorporado actividades de relacionamiento con clientes, a través de bases de datos propias y herramientas de internet. La difusión del restaurante se realizaba principalmente, con anuncios fuera del establecimiento que describían espectáculos musicales. Respecto de promociones de venta, sólo desde 2012 se implantó la modalidad de oferta por menú del día.

A pesar de sus transformaciones a través de décadas, en el año 2014 el restaurante continuaba manteniendo imagen de restaurante de comida tradicional. Sin embargo, durante los últimos 10 años, el prestigio de los alimentos y servicios prestados decayó, pues los clientes actuales y potenciales percibían falta de mantención y de rigurosidad en procesos asociados con calidad. También la combinación de clientes en el restaurante, hacía que no se sintiesen representados y en algunos casos incómodos, ya que en ocasiones familias coincidían con trabajadores o estudiantes.

Cientes

En 2014, el restaurante atendía 4 perfiles de clientes diferentes, trabajadores, familias, estudiantes y grupos de amigos. Los trabajadores pertenecían a los segmentos económicos C2 y C3¹³, y realizaban funciones en edificios cercanos, eran hombres y mujeres con edades entre 25 a 55 años que presentaban alta frecuencia de consumo y un monto de compra bajo. Habitualmente compraban almuerzos diarios y no consumían bebidas alcohólicas. Su motivación de compra era, principalmente, reponer fuerzas para continuar su jornada laboral a través de alimentos con buena cantidad, calidad, variedad y precios. Frecuentemente asistían con compañeros de trabajo, conformando grupos de 3 a 5 personas.

Las familias iban durante los fines de semana a almorzar, tomar té o cenar, pertenecían a grupo socioeconómico C2 y C3. En la mayoría de los casos, estaban integradas por padre, madre y sus hijos. Preferían consumo de sándwiches y bebidas, y un lugar cómodo y espacioso para

¹³ Clasificación de criterios en Chile. el grupo C3 corresponde a grupo socioeconómico medio-bajo con ingreso familiar promedio de 900 dólares mensuales; el grupo C2, definido como estrato socioeconómico medio, dispone de ingreso familiar promedio de 1.200 dólares mensuales; el grupo D, definido como estrato socioeconómico bajo, dispone de ingreso familiar promedio de 500 dólares mensuales. Para mayor información, revisar clasificación socioeconómica disponible en www.aimchile.cl

disfrutar su tiempo libre. El monto por factura era alto, ya que incorporaban postres, café y tragos elaborados.

Los estudiantes eran, principalmente, jóvenes que estudiaban en horario diurno o vespertino, e integraban segmentos C2, C3 y D. Buscaban mayoritariamente, bajo precio y contundencia. Ringo frecuentemente se quejaba de este segmento, expresando “los estudiantes compran poco, piden descuento o más cantidad y son desordenados, no es conveniente asignarles tanto espacio en el restaurante”. El segmento de estudiantes presentaba alto volumen de compra de sándwiches, bebidas y cervezas y alta habitualidad de compra, a pesar de ello, los márgenes de venta de los productos consumidos eran bajos. Durante los días viernes y sábado, era frecuente que grupos de estudiantes permanecieran en el restaurante hasta avanzadas horas.

El grupo de amigos eran adultos en edad media o avanzada con alto involucramiento hacia el restaurante, que se habían reunido a través de los años durante las tardes y noches de fines de semana. Integraban el segmento C2, C3 y D, algunos eran jubilados con asistencia permanente y monto de compra bajo.

En los últimos 5 años, el entorno se había renovado con familias jóvenes de segmento C2 y C3, que transitaban habitualmente frente al restaurante al acceder a la estación de Metro o al salir de compras a supermercados cercanos. Las familias estaban constituidas por cuatro integrantes en promedio y durante los fines de semana compraban productos preparados para almorzar, tomar té o cenar, como forma de reunión o por conmemoración. Como tendencia, preferían platos con carnes asadas o fritas, ensaladas y otros agregados.

Tendencias de venta

La relevancia de los productos en las ventas totales sufrió variaciones a través de las décadas, sin embargo, la venta de bebestibles había mantenido prevalencia porcentual a través de los años. Las bebidas gasificadas, jugos y en los últimos 7 años el agua mineral, habían sido relevantes en las utilidades al entregar altos márgenes de venta. Respecto de las bebidas alcohólicas, el vino y la cerveza entregaron altos ingresos al restaurante y desde 2005 se incorporó la venta de whisky y tragos elaborados.

Los platos preparados, categoría estrella hasta 1995, comenzaron a decaer progresivamente, siendo sustituido por menús de almuerzos diarios de bajo precio, dirigidos a trabajadores y estudiantes. Los sándwiches al paso, incluyendo hot-dogs, hamburguesas y churrascos masificaron su venta en el restaurante desde mediados de la década de 1990, en 2014, estos productos tenían participación mayoritaria en las ventas, con 60% respecto de los alimentos no bebestibles totales. El café también había incrementado su venta durante la última década, junto con postres y pasteles elaborados diariamente. Desde 2005 el restaurante comenzó a ofertar platos de pescados y mariscos frescos, incluyendo diversas recetas tradicionales, sin lograr participación de esta categoría respecto de las ventas totales mayor a 5%.

Competidores

Los 3 nuevos restaurantes al paso que se habían ubicado a una cuadra del restaurante Ringo, tenían por nombre “Manantial de Sabor”, “El Sanguchazo” y “Don Casimiro”.

Manantial de Sabor, era un restaurante que incluía 20 mesas y destacaba por la elaboración de sandwiches personalizados. Los clientes compraban un número de ingredientes y luego los seleccionaban bajo la recomendación del chef disponible en el lugar, adicionalmente, el cliente

podía incorporar jugos naturales preparados con combinación de diferentes frutas, bebidas gaseosas o agua mineral, también disponía de cafetería y pastelería con diferentes recetas y sabores. Los precios eran mayores al compararlos con cadenas de comida rápida, ya que la diferenciación del punto de venta consistía en ingredientes y preparación de buena calidad, más servicio personalizado. El restaurante se orientaba a estudiantes y trabajadores de grupos socioeconómicos C2 y C3 buscadores de calidad.

El Sanguchazo era un restaurante que lograba diferenciación por tamaño y contundencia, se había especializado en sándwiches a base de carnes de vacuno. A pesar de contar con sólo 5 mesas, la gran cantidad de clientes que transitaban por el lugar y realizaban pedidos para consumir en oficinas o en su hogar, generaba alto volumen de ventas. En ocasiones los 6 maestros sangucheros no lograban entregar los productos dentro de un tiempo razonable.

Don Casimiro era un restaurante con 40 mesas, orientado a almuerzos para trabajadores y platos preparados, su variedad y calidad era discreto, sin embargo, los bajos precios ofrecidos atraían a clientes. Los consumidores podían realizar pedidos a través del teléfono y recibir los productos en oficinas u hogares en aproximadamente 45 minutos. Adicionalmente, la gran cantidad de asistentes en hora de almuerzo afectaba la calidad de servicio, en cuanto a calidad y personalización.

En forma complementaria, la calle independencia había aumentado su oferta, con otros puntos de venta de sándwiches preparados al paso y con restaurantes de comida china y japonesa.

Los clientes perdidos por el restaurante Ringo se dividían entre estas tres nuevas ofertas. Los buscadores de variedad en sabor preferían asistir al Manantial de Sabor, los clientes que preferían contundencia asistían a El Sanguchazo y los clientes buscadores de bajo precio realizaban compras en el restaurante Don Casimiro.

Personal

El servicio al cliente era efectuado por atención de mozos, que tomaban pedidos en las mesas durante 8 horas de trabajo diarias. El grupo de mozos estaba constituido por 10 trabajadores con 5 años de antigüedad laboral promedio, y en periodos de alta demanda, como los meses septiembre y diciembre, Ringo debía adicionar mayor cantidad de mozos. El personal incorporado temporalmente, estaba conformado por jóvenes que buscaban ingresos adicionales para celebrar festividades o vacacionar, esta motivación extrínseca y las escasas perspectiva de desarrollo laboral implicaban bajo involucramiento laboral. En ocasiones, los clientes presentaban quejas por excesiva demora o errores al recibir sus pedidos.

La cocina estaba dirigida por el Chef Flavio Canales, quien era responsable de la elaboración de alimentos desde 1984. Disponía de 4 asistentes para la preparación de platos, bebestibles, postres y café. Flavio confiaba en su experiencia y en ocasiones expresaba: “los clientes ya no reconocen un buena preparación”. También, en ocasiones discutía con Ringo, ya que no estaba abierto a incorporar innovaciones en la oferta, y percibía que por su antigüedad en el restaurante su trabajo debía ser reconocido y aceptado, comentaba con: “mantenemos clientes desde hace 30 años porque nuestros sabores y servicios son distinguidos”.

Los asistentes de cocina eran seleccionados por Flavio, luego de ello, conversaban con Ringo y le entregaban sus antecedentes para comenzar a trabajar. Ringo no asignaba parte de su presupuesto para capacitación de su personal.

Restricciones legales

Desde 1990, la Municipalidad de Independencia había incorporado nuevas regulaciones. A través de ordenanzas municipales, se había comenzado a regular los espectáculos musicales y

el horario de apertura y cierre del restaurante, también, se fiscalizaba con mayor frecuencia la emisión de ruidos permitida en el establecimiento.

Adicionalmente, la nueva ley de alcoholes y tabaco había reducido la demanda de clientes fumadores por falta de espacio y de clientes consumidores de bebidas alcohólicas que conducían vehículos motorizados. Por último, las nuevas exigencias en elaboración de alimentos, implicaron eliminar proveedores antiguos para sustituirlos por empresas certificadas.

Problemática

El negocio familiar dependía de la efectividad de la estrategia formulada por Reinaldo, ya que a través de ésta, se reconocerían problemas y opciones de desarrollo para el restaurante. Era fundamental definir objetivos, estrategias y tácticas comerciales para mejorar las utilidades y rentabilidad del negocio. Ringo había expresado de manera informal en reuniones que “estaba cansado” y que “un cambio de ruta era inevitable”, en este contexto, Reinaldo se sentía responsable de un negocio familiar que involucraba de forma afectiva a diversos integrantes de la familia.

Reinaldo debía entregar la estrategia en julio de 2014, el trabajo era crucial para sus proyecciones como dueño del negocio. Contaba con 3 meses para entregar una propuesta a su abuelo, y ante esta situación, se preguntaba en forma continua: “¿cuál es enfoque de gestión de marketing que ha utilizado mi abuelo?, ¿qué cambios en factores de la conducta del consumidor han afectado los resultados del restaurante?, ¿cuáles segmentos de mercado debo seleccionar en la formulación de la estrategia de marketing?, ¿cuál estrategia de la Matriz de Ansoff es apropiada para facilitar el crecimiento del restaurante?, ¿qué estrategia de mix de marketing

debo desarrollar?, ¿cuál es el grado de innovación necesario para incorporar en la propuesta de productos?”

Bibliografía para desarrollo

Alet, J. (2000). Marketing relacional. 2ª edición. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). Fundamentos de marketing. Pearson Educación de México.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. 12ª edición. México: Pearson educación.

Lambin, J. J. (2006). Marketing Estratégico; Editorial Mc Graw-Hill.

Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. M. (2009). Conducta del Consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing. Madrid: Esic.

Schiffman, L., & Lazar, K. L (2005) El comportamiento del consumidor.

William, J., Stanton, E., Michael, J., & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. Mcgraw-Hill Interamerican.

Boutique Carmen Jo. ¿Problema de Liquidez?

Menú

Autor: Hardy Alberto Sepúlveda Díaz

En diciembre del año 2014, Carmen José, diseñadora de vestuario, dueña de la boutique “Carmen Jo”, ubicada en Quilpué, a 10 km. de Valparaíso (Chile), se enfrentó al atraso en el pago de los sueldos e imposiciones del personal, lo que implicó pedir las disculpas necesarias a sus trabajadores y prometió que esta situación no volvería a ocurrir. Sus trabajadores comprendieron y aceptaron las explicaciones, dado que era la primera vez que esto ocurría. Carmen José, se dedicaba principalmente al diseño de vestuario y Guadalupe, amiga de juventud y contadora, se encargaba de la administración de la tienda. El 2 de enero del 2015, 3 días antes del pago de los sueldos, Carmen José recibió el balance de la empresa de parte de Guadalupe, quien le aseguró que la situación vivida en el mes anterior no se volvería a producir, señalando “está todo controlado”. Sin embargo Carmen José seguía preocupada, ya que las ventas, producto de la situación económica del país, estaban bajando y recientemente había realizado la compra de una camioneta para la empresa. Por lo cual se preguntaba “**¿tendremos la liquidez suficiente para pagar los sueldos del mes de enero?, ¿qué debemos hacer para asegurar el cumplimiento de nuestros compromisos financieros?**”.

La boutique Carmen José

Carmen José optó por su vocación y estudió en un liceo técnico, donde se tituló de diseñadora de vestuario. El año 1995, a los 19 años comenzó a trabajar en una tienda de ropa, en la ciudad de Viña del Mar, donde durante cinco años obtuvo experiencia en el abastecimiento de ropas y telas, en el negocio de las boutiques. El año 2000 se casó y se dedicó a la crianza de sus tres hijas.

En Febrero del 2004, con el objeto de ayudar a las finanzas familiares y desarrollarse profesionalmente, se instaló con su propia boutique en la ciudad de Quilpué. Carmen José

recordaba: “Antes de decidir realizar el emprendimiento, me di cuenta que en Valparaíso como en Viña del Mar, habían bastantes locales y alternativas de ropa para la población, con distintos niveles de calidad. Muchas de mis amigas, cuando necesitaban comprar ropa, acudían a Valparaíso o Viña del Mar. En Quilpué la oferta de vestuario era escasa y de un bajo nivel de calidad. Entonces pensé ¿por qué no ofrecer en mi comuna, un lugar donde puedan encontrar ropa sin salir de la ciudad?”

Una vez instalada con su negocio, el único problema que visualizó, era el tema administrativo. Por tal motivo, se contactó con su amiga Guadalupe, para que le administrara su local, y se dedicara a llevar la contabilidad, el pago de sueldos y todas las obligaciones laborales y tributarias.

Guadalupe, desde niña, fue una de las mejores amigas de Carmen José. Aunque sus intereses no iban por el lado del diseño, sino más bien, por los números. Estudió contabilidad en el Liceo Comercial de Quilpué y ejerció de manera independiente, instalando un estudio de contabilidad en el centro de la ciudad.

Adicionalmente, desde el inicio del negocio, incorporó a dos trabajadoras, Carla y Ana, que además de atender a los clientes, realizaban las funciones propias de caja. Para la confección de ropa, contrató a dos trabajadoras con experiencia en confección de ropa femenina.

La Boutique, como negocio familiar, trabajaba todos los días de la semana. El domingo estaba abierto hasta las 13:00 horas. Para el año 2006 la Boutique Carmen Jo contaba con una clientela fidelizada y sus ventas eran crecientes y rentables.

En el año 2007, para hacer más rápido y eficiente las funciones administrativas y explorar la venta on line, contrató a honorarios a Cristian, técnico en computación, para que implementara algunos softwares y mantuviera actualizada la página web de la tienda.

El negocio en los años siguientes, no tuvo reparos respecto al manejo administrativo, dado que siempre se pudo cumplir con los compromisos financieros. Por otra parte, las compras a proveedores, tanto de telas e hilos como ropa en general, se hacían a crédito y se pagaban a 30 días. Carmen José contaba: “nunca he dejado de pagar a mis proveedores, lo que me ha generado un excelente prestigio y me ha permitido acceder a interesantes ofertas”.

El año 2010 recibió el Premio Comunal a la Mujer Emprendedora de la Municipalidad de Quilpué, como reconocimiento al esfuerzo y la capacidad emprendedora de las mujeres de la comuna, además el premio reconocía en ella, sus buenas relaciones con clientes y proveedores. Un hito en la historia del negocio fue que a principios de diciembre del 2014, Carmen José, aprovechó una oferta y compró al contado una camioneta nueva, que pensó le serviría para optimizar el proceso de abastecimiento y la entrega de pedidos a los clientes.

Problema de liquidez

En diciembre de 2014, la empresa se enfrentó al atraso en el pago de los sueldos e imposiciones del personal. La compra de la camioneta, a juicio de Carmen José, incidió en el hecho de no poder cancelar a tiempo las remuneraciones el 5 de diciembre. Otro de los antecedentes que justificaba la situación financiera del negocio y sus menores ingresos de dinero por la ventas, estaba relacionado con el menor dinamismo de la economía, tanto a nacional, regional como comunal, afectando el nivel de las ventas en todo el sector del retail. Carmen José, muy complicada por el retraso en el pago de sueldos de sus trabajadores, quien a juicio de sus colaboradores, siempre estaba preocupada del bienestar de ellos, pidió las disculpas necesarias y prometió que esta situación no volvería a ocurrir.

El 2 de enero del 2015, Carmen José, luego de conversar con su administradora y amiga, y con el balance y antecedentes financieros de la tienda en su mano (ver **Anexo 1** y **Anexo 2**), se sentía muy preocupada, dado que sería impresentable volver a vivir los malos ratos de

diciembre del año pasado. Por lo cual se preguntaba “**¿tendremos la liquidez suficiente para pagar los sueldos del mes de enero?, ¿qué podemos hacer para asegurar la liquidez?**”.

Carmen José estaba preocupada por cumplir sus compromisos financieros de manera oportuna.

Anexo 1. Antecedentes financieros Boutique Carmen Jo.

Para enero del año 2015, se estima que las ventas diarias, promedio, al contado serían de \$350.000¹⁴, mientras que las ventas diarias a crédito a 30 días, serían de \$ 250.000. El 22 de diciembre del 2014, por 30 días, se hizo un depósito a plazo de \$2.000.000 a una tasa de interés del 0,25%. Las cuentas por pagar del balance vencían el 15 de Enero del 2015. De acuerdo al contrato de trabajo, los sueldos líquidos se deben cancelar los días 5 del mes siguiente.

Las imposiciones se deben declarar y pagar a más tardar el 10 del mes siguiente. En caso que sólo se declare, se debe pagar una multa del 1 % del total, por mes de atraso. El vehículo, en caso de apuro financiero, puede ser vendido a un 75% del valor libro. En algunas ocasiones, ha llegado a la tienda ofrecimientos de algunas instituciones financieras (Factoring), el cual tiene un costo aproximado del 2% sobre el valor nominal de los documentos. Hasta la fecha no ha sido necesario su utilización. Las cuentas por cobrar del balance vencen en un 50% el 15 de Enero y el saldo el 25 del mismo mes.

¹⁴ 1USD = 570 CLP (promedio año 2014)

Anexo 2. Balance y Estado de Resultados Boutique Carmen Jo

31/12/2014

BALANCE EMPRESA Boutique Carmen Jo			
31 de Diciembre de 2014			
ACTIVOS		PASIVOS y PATRIMONIO	
Caja	\$ 980.450	Sueldos líquido por pagar	\$ 5.046.875
Depósito bancario	\$ 2.001.833	Imposiciones por pagar	\$ 1.203.125
Cuentas por cobrar	\$ 2.955.344	impuesto a la renta por pagar	\$ 828.791
Mercadería	\$ 18.789.450	Cuentas por pagar	\$ 4.550.010
Vehículos	\$ 9.805.880	Capital	\$ 11.018.992
		Utilidad acumulada	\$ 8.570.000
		Utilidad del ejercicio	\$ 3.315.164
Total	\$ 34.532.957	Total	\$ 34.532.957

ESTADO DE RESULTADO 31/12/2014	
Ventas Netas	\$ 23.000.000
Costo de Ventas	\$ 14.355.899
Utilidad bruta	\$ 8.644.101
Gastos de Administración y Ventas	\$ 4.500.146
Utilidad operacional	\$ 4.143.955
utilidad no operacional	0
Utilidad antes de impuesto	\$ 4.143.955
Impuesto a la renta	\$ 828.791
Resultado del Ejercicio	\$ 3.315.164

Referencias bibliográficas

Brealey, Myers (2010). Principios de finanzas corporativas. México DF. México. Mc Graw Hill.

Flórez Uribe, Juan Antonio (2010). Proyectos de inversión para las PYME. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones (e-libro)

Gitman, Lawrence (2007). Principios de administración financiera. México DF. México. Pearson Education.

Meza Orozco, Jhonny de Jesús (2013). Evaluación financiera de proyectos (SIL). Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones (e-libro)

Principios de las profesiones y códigos de ética profesional como compromisos ciudadanos en la construcción de sociedades justas

Menú

Autor: Lilia Carolina Rodríguez Galván

Coautor: José Fernando Arriaga Cervantes

Resumen.

La película *12 hombres en pugna* presenta el caso de un jurado que tiene a su cargo la determinación de culpabilidad o no culpabilidad de un joven acusado de parricidio. El jurado está compuesto por doce hombres norteamericanos de diferente perfil profesional y diversos niveles de razonamiento moral. Por ello la determinación del veredicto no es fácil. Las actitudes, disposición y decisión de cada uno de ellos revelan diferentes aspectos de índole moral. La generación de al menos una duda razonable en cada uno de los jurados es el objetivo del jurado número 8. A usted se le ha pedido que estudie con cuidado lo sucedido en este juicio ya que formará parte de un comité que tiene el reto de construir un código de ética profesional que pudiera regular el ejercicio de esta actividad de *ser jurado*. Se le ha pedido basarse en la consideración de la dignidad humana y en los principios de la ética profesional.

Palabras clave:

Ética profesional, principios de la ética profesional, códigos de ética profesional, dignidad humana, niveles de razonamiento moral de Kohlberg.

Párrafo de inicio:

En la década de los años sesenta en la ciudad de Nueva York se lleva a cabo el juicio correspondiente a un parricidio: un joven es acusado de haber asesinado a su padre. El juez pide al jurado que determinen la culpabilidad o no culpabilidad de este joven. Y antes de que el mismo entre a la sala de deliberación correspondiente, les dice dos cosas. La primera, que

deben traer un veredicto unánime y éste debe ser de <<no culpable>> en caso de que encuentren al menos una duda razonable en la discusión de las pruebas. Y la segunda, que en caso de declarar culpable al acusado, él no tendrá más remedio que aplicar la pena de muerte.

Cuerpo del caso:

El caso se ha pensado como un caso multimedia. Los alumnos deberán ver la película *12 hombres en pugna* en su totalidad. Hay, sin embargo que situar la atención en ciertos momentos esenciales de la película. El caso multimedia se ha diseñado de la siguiente manera:

Pestaña de Introducción: La sinopsis de la película (Trailer)

Documento: Los personajes de la película y su perfil. Los jurados están numerados del 1 al 12.

Pestaña 1. Pasajes importantes en los cuales se manifiestan diversos argumentos que tiene la intención de generar dudas razonables:

- Primera votación: sentido poco crítico para abordar la tarea encomendada.
- Votación secreta: solidaridad de uno de los jurados ante la tarea de uno de ellos de cuestionar más a fondo las pruebas.
- El cuchillo: una probabilidad entre muchas
- El ruido del tren
- Las dimensiones del departamento del testigo
- El manejo del cuchillo por el asesino
- Las películas
- La visión de la testigo
- “Estás solo”: la última declaración de <<no culpable>>

Pestaña 2. Especialmente importantes son algunas intervenciones en las cuales algún jurado habla de asuntos fundamentales desde el punto de vista ético. Se indica el segmento de la película en donde se hace referencia a esta reflexión.

- a. Cuestionamiento sobre <<sentido humano>>: jurado # 11 cuestionando el cambio de voto del jurado # 7.

1:15:31 – 1:16:55

- b. Prejuicio, intolerancia: jurado # 10

1:17:34 – 1:20:10

- c. Prejuicios, verdad y duda razonable: jurado # 8

1:20:10 – 1:22:00

Párrafo de cierre.

El desenlace de la película hace ver que los diferentes jurados, con excepción del jurado número 8, han modificado su primer punto de vista al respecto de la responsabilidad del joven acusado. Todos han pasado por un proceso que bien pudiera representar un aprendizaje moral, concerniente principalmente a la necesidad de asumir con una actitud crítica y desprovista de prejuicios, la valoración de cierto tipo de acción. Una primera pregunta que habría que responder sería: ¿Cómo abordar esta tarea para hacerlo con responsabilidad y sentido de la justicia? Para responder con más amplitud y profundidad esta interrogante hay que suponer que ser jurados fuera en realidad una actividad profesional y que la misma estuviera referida a un código de ética particular. En este caso ¿Cuál podría ser el código de ética de la supuesta

profesión <<ser jurado>>, al cual debería referirse toda persona que fuera requerida a participar como jurado en una determinada deliberación?

Preguntas detonantes.

1. ¿Cuáles de los *principios éticos de las profesiones* consideras que son más importantes e incluso esenciales para el ejercicio de esa supuesta profesión? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles piensas que deberían ser los principales aspectos que debería incluir un CODIGO DE ETICA que regulara la actuación “profesional” de los jurados de un tribunal, bajo el supuesto que el ser jurado fuera efectivamente una profesión?

Destitución e inhabilidad de Gustavo Petro en la alcaldía de Bogotá

Menú

Autor: Oscar Iván Vásquez Rivera**

Coautor: Ximena Alejandra Daza López*

El 2 de abril de 2014 los jueces Oscar Humberto Ramírez Cardona y Jorge Hernán Vargas Rincón del Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, admitieron una acción de tutela interpuesta por el ciudadano Oscar Augusto Verano en la que se solicitaba proteger sus derechos políticos y el de todos los ciudadanos de Bogotá, concretamente el derecho a la elección popular. Los motivos fundamentales que impulsaron dicha acción por parte del ciudadano fueron: a) La destitución e inhabilidad del alcalde de la ciudad de Bogotá, el señor Gustavo Petro Urrego, por parte de la Procuraduría General del Nación (PGN); b) La omisión de la protección de sus derechos presuntamente violados luego de que el alcalde interpusiera recursos frente a dicha decisión y de que varios ciudadanos presentaran acciones de tutela a favor del alcalde. La situación se tornó compleja debido a que el alcalde acudió a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en busca de la protección de sus derechos y obtuvo como respuesta la suspensión de la decisión de la PGN, ya que se evidenció gravedad, urgencia y daño irreparable, sin embargo, el Presidente de la República decidió no acatar dichas medidas y finalmente lo destituyó.

Los jueces en calidad de garantes de los derechos presuntamente violados, revisaron el caso en concreto y asumieron la responsabilidad de decidir sobre la acción de tutela, motivo por el cual, debieron enfrentar grandes interrogantes para resolver dicho conflicto, teniendo en cuenta los derechos constitucionales de Colombia: ¿Debemos ordenar la restitución del alcalde elegido

** Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Colombia; Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Docente Ocasional Tiempo Completo en la Universidad del Valle y Docente Hora Catedra en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Correo electrónico: oscar.vasquez@correounivalle.edu.co

* Estudiante de Último Año de Derecho de la Universidad San Buenaventura Cali. Miembro del Semillero de Investigación PROCODE de la Facultad de Derecho y Monitorea de Investigación del Proyecto "Distinciones y Conexiones entre los conceptos de seguridad social y derechos fundamentales." de la Universidad San Buenaventura Cali. Correo electrónico: ximenadazalopez@gmail.com

mediante voto popular? ¿Se siguió un debido proceso por parte de la PGN al destituir al alcalde? ¿Realmente se están violando los derechos políticos de los ciudadanos o, por el contrario, el derecho violentado por el alcalde sobre la ciudadanía sopesaba más para justificar su destitución e inhabilidad? y el interrogante más importante ¿Se está violando la constitución y desconociendo tratados internacionales por parte del Presidente de la Republica al no acatar las medidas cautelares emitidas por la CIDH a favor del alcalde?

1. CONTEXTO: BOGOTÁ, CIUDAD CAPITAL DE COLOMBIA

Bogotá era la ciudad capital de Colombia, estaba situada en la Sabana de Bogotá, sobre el altiplano cundiboyacense (Cordillera Oriental de los Andes), a una altitud de unos 2.630 msnm. Tenía un área total de 163.659 hectáreas y un área urbana de 41.388 hectáreas. Bogotá limitaba al sur con los departamentos del Meta y del Huila, al norte con el municipio de Chía, al oeste con el río Bogotá y los municipios de Arbeláez, Cabrera, Cota, Funza, Mosquera, Pasca, San Bernardo, Sibaté, Soacha y Venecia (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2009).

En cuanto a la organización político-administrativa, la ciudad se ubicaba dentro del Distrito Capital, subdivisión dentro del Departamento de Cundinamarca y equivalente a un Departamento, siendo una división territorial de primer orden en Colombia. El Alcalde Mayor del Distrito Capital era el jefe de gobierno y de la administración distrital, representando legal, judicial y extrajudicialmente al Distrito Capital. Era un cargo elegido democráticamente por cuatro años. Además, cada una de las localidades tenía un Alcalde Local, nombrado por el Alcalde Mayor del Distrito y bajo la supervisión de este, quienes se encargaban de coordinar la acción administrativa del gobierno distrital en la localidad. El Concejo Distrital poseía atribuciones legislativas y era el encargado de ejercer el control político en la administración distrital. Se encontraba compuesto por 45 concejales representativos de las veinte localidades, los cuales eran elegidos democráticamente cada cuatro años; de la misma forma, contaba con

Secretarías Distritales (General, Gobierno, Hacienda, Planeación, Desarrollo económico, Educación, Salud, Integración social, Cultura, recreación y deporte, Ambiental, Movilidad y Hábitat) y un departamento que maneja el tema ambiental (Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA). El poder judicial en la ciudad se encontraba conformado por el Tribunal Superior Judicial de Bogotá, el cual estaba compuesto por nueve miembros y dividido en tres salas, las cuales sesionaban cada una con tres consejeros de la siguiente manera: Sala de decisión de contravenciones civiles, Sala de decisión de contravenciones penales y Sala de decisión de contravenciones administrativas, desarrollo urbanístico y espacio público (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2009).

En cuanto a la división administrativa, la ciudad estaba ubicada dentro del Distrito Capital de Bogotá, el cual se subdividía en 20 localidades (Ver Ilustración 1) y en estas se agrupaban más de 5.000 barrios. Salvo la localidad de Sumapaz, las demás localidades se consideraban también subdivisiones de la ciudad. Cada localidad contaba con una Junta Administradora Local -JAL-, integrada por no menos de siete ni más de nueve miembros, elegidos por votación popular para un periodo de cuatro años que debían coincidir con el periodo del Concejo Distrital. Las JAL cumplían funciones concernientes a los planes y programas distritales de desarrollo económico y social de obras públicas, vigilancia y control a la prestación de los servicios públicos en su localidad y las inversiones que se realizaban con los recursos del Distrito Capital, y, en general, velar por el cumplimiento de sus decisiones, recomendar la adopción de determinadas medidas por las autoridades del Distrito Capital, y promover la participación ciudadana (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2009).

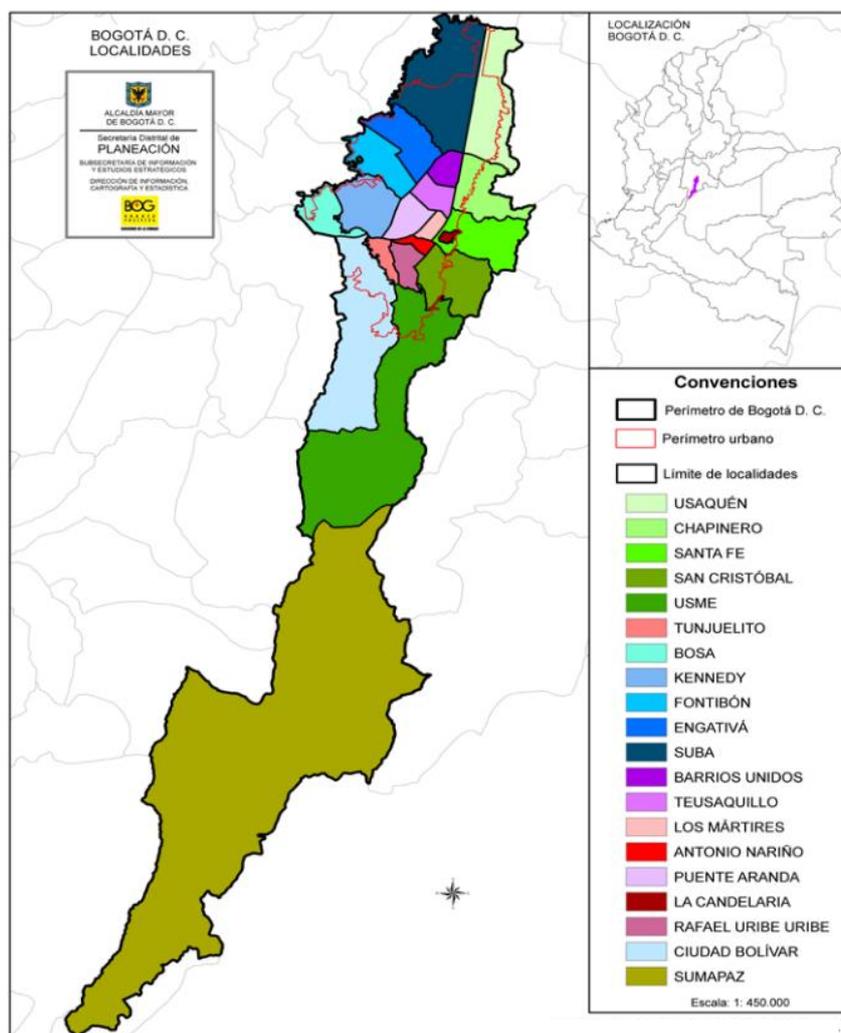
2. CONTEXTO: PLAN DE DESARROLLO DEL ALCALDE GUSTAVO PETRO 2012-2015

Gustavo Francisco Petro Urrego, fue un economista y político colombiano, miembro del movimiento político “Progresistas” que fue elegido alcalde mayor de la ciudad de Bogotá. Obtuvo en las elecciones un total de 721.308 votos para el periodo comprendido entre los años 2012 y 2015. Su Plan de Desarrollo fue denominado “Bogotá Humana ¡ya!”, en el cual se plantearon tres objetivos articuladores (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012):

1. Combatir la segregación social y construir una ciudad incluyente, digna y con equidad: Una ciudad con oportunidades de trabajo digno para todas y todos, que no discrimine a los pobres, que trate por igual a mujeres y jóvenes, que respete la diversidad cultural, racial y de orientación sexual, que abarate los bienes básicos, que universalice la salud, la educación de calidad, la cultura, el deporte y que apoye la economía popular.

2. Construir una ciudad que no deprede la naturaleza, revitalizada, con espacios públicos y amplia movilidad: Una ciudad que conciba el agua como eje articulador del desarrollo, que no invada ni erosione los cerros y páramos tutelares, que recupere los ríos y los armonice con la vida de la ciudad, que privilegie a los seres humanos frente a los carros, que haga fluir sus arterias vitales y el desarrollo humano.

Ilustración 1. Ubicación de la Ciudad de Bogotá



Fuente: Diagnostico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos, 2009,
Secretaría de Planeación, Alcaldía Mayor de Bogotá.

3. Combatir la corrupción y la inseguridad, profundizando la democracia con participación y poder ciudadano: Convertir la administración de Bogotá en ejemplo de transparencia en la gestión de los bienes públicos aplicando los principios de planeación y presupuestos participativos, en un combate frontal al carrusel de la contratación, las mafias y el crimen organizado.

Ahora bien, el Plan de Desarrollo de la “Bogotá Humana ¡ya!” respecto al cambio climático contemplaba reconocer la necesidad urgente que tenía el Distrito de superar el modelo de ciudad depredador del medio ambiente aplicando un enfoque de eourbanismo. Las políticas

de ordenamiento del territorio, gestión ambiental y gestión del riesgo estaban articuladas para enfrentar el cambio climático. Se dio prioridad a la atención de los conflictos sociales y ambientales de los asentamientos informales en zonas de riesgo, combinando reasentamiento y adecuación, para reducir su vulnerabilidad física, asegurar el equilibrio de cargas sobre los ecosistemas y proveer a la ciudad de corredores ecológicos para la conectividad del agua y las dinámicas ecosistémicas que redujeran el consumo de suelo, agua, energía y materiales, y minimizaran el impacto sobre el medio natural. Se buscaba reducir en forma permanente y creciente la generación de residuos en todas las actividades, reciclar y revalorizar la mayor cantidad posible de materiales, así como promover la fabricación de productos que estén diseñados para ser reutilizados en el largo plazo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).

Se aplicaba un concepto de vida urbana sostenible en el cual la basura no es algo que hay que desaparecer sin importar el costo social o ambiental, y se daba importancia a la premisa básica de la separación en origen que consiste en que cada ciudadano separará los residuos reciclables de los que no lo son. Dentro de este concepto, también se buscaba mejorar el tratamiento de los escombros que se producían en la ciudad por los procesos de construcción, reincorporándolos al ciclo productivo y utilizándolos para la recuperación ambiental y paisajística de canteras, minas y áreas deterioradas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).

En concordancia con lo anterior, el Plan de Desarrollo de la “Bogotá Humana ¡ya!” planteó como objetivo reducir la cantidad de basuras y escombros que producía la ciudad. Buscaba promover el cambio en la cultura del tratamiento de las basuras, mediante el reciclaje y la reutilización de desechos, y los escombros para que la producción de basuras en la ciudad tuviera un nivel que permitiera la sostenibilidad ambiental (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).

3. CONTEXTO: ESQUEMA DE BASURAS CERO

Este programa incluido en el plan de gobierno del alcalde, se orientaba a minimizar el impacto de los escombros y los residuos sólidos, incluyendo los especiales y peligrosos, generados por la ciudad, sobre el ambiente y la salud de los ciudadanos. Implicaba un cambio cultural, educativo y de políticas públicas sobre el manejo de residuos, que involucraba al Estado, la ciudadanía y el sector productivo. Comprendía acciones de estímulo a la producción de bienes de consumo reutilizables o biodegradables, construcción de una cultura de separación de residuos en la fuente, recolección separada, procesos industriales de reciclaje y aprovechamiento final y minimización de la disposición en relleno sanitario. Las acciones se dirigían hacia cumplir en el mediano y largo plazo, la meta de reducir la generación de basuras, elevar de manera constante la cantidad de residuos aprovechados y suprimir la segregación social, la discriminación ambiental y la depredación del ambiente causados por la estructura del servicio de aseo de la época (Ver Tabla 1). Los proyectos prioritarios de este programa eran (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012):

1. Estrategia de producción sostenible. Reducir las basuras generadas mediante la sustitución de los insumos y productos finales por recuperables o biodegradables, con la elaboración de diagnósticos y la concertación de convenios o acuerdos sectoriales de producción limpia con gremios e industrias productoras.

2. Cultura de reducción de basuras y separación en la fuente. Formación y sensibilización de los ciudadanos y las ciudadanas usuarios de servicio de aseo, mediante campañas masivas sobre los beneficios del reciclaje, la separación en la fuente y la disposición diferenciada de residuos sólidos. Se incluían intervenciones diferenciadas según tipo de usuario: colegios y universidades, hogares, conjuntos residenciales, negocios y locales comerciales e industrias. Con los medios institucionales y comunitarios se definía con la ciudadanía el día del buen

vecino con el propósito de convocar a los bogotanos y las bogotanas a reciclar y a mejorar sus frentes, fachadas, andenes y entorno barrial.

Tabla 1. Metas Programa Basura Cero

Programa	Meta de impacto	Indicador de impacto	Línea base	Fuente y año	Proyectos		
Basura Cero. Sectores responsables: - Hábitat - Salud - Cultura	1) Reducir 30 % los residuos sólidos transportados y dispuestos en el relleno sanitario de la ciudad. 2) Formalizar 50% de la actividad del reciclaje desde la fuente.	1. Porcentaje de reducción de los residuos sólidos generados, transportados y dispuestos en el relleno sanitario, por período. 2. Volumen promedio por vivienda (volumen de material producido por vivienda / número de viviendas). 3. Aprovechamiento de 50% del material producido en establecimientos comerciales e institucionales / número de establecimientos. 4. Porcentaje de la actividad de reciclaje formalizada.	1) 6.500 ton/día de residuos sólidos. 2) 0.87 kilos/persona/día. 3) El dato de línea base no se encuentra disponible. 4) 1.200 toneladas día son recogidas por recicladores informales.	1) SDA-2011. 2) UAESP; 2011. 3) N.D. 4) SDHT; 2011.	Escombros cero.	Modelo de reciclaje para Bogotá.	Cultura de reducción de basuras y separación en la fuente.
					Gestión integral de residuos especiales y peligrosos.	Aprovechamiento final y minimización de la disposición en relleno sanitario.	Modelo de reciclaje para Bogotá.
					Escombros cero		

Fuente: Plan de Desarrollo de Bogotá, 2012-2015, Alcaldía Mayor de Bogotá.

3. Modelo de reciclaje para Bogotá. Regularizar y formalizar el reciclaje como componente del servicio de aseo, a cargo de empresas integradas y administradas por organizaciones de recicladores de oficio, generando procesos de inclusión de esta población. El proyecto pretendía implementar un diseño técnico y financiero del modelo de reciclaje, que articulaba las rutas de recolección diferenciada, los centros de acopio y los parques industriales de transformación de residuos sólidos recuperados. Como parte integral de este modelo, se buscaba organizar a los recicladores de oficio y acompañarlos en el proceso de creación de empresa, regularizando y formalizando el proceso de reciclaje como un componente del servicio de aseo a cargo de empresas de recicladores.

4. Aprovechamiento final y minimización de la disposición en relleno sanitario. Maximizar el aprovechamiento final y reducir al mínimo los residuos sólidos dispuestos en el relleno

sanitario de la ciudad, el proyecto buscaba seleccionar e incorporar tecnologías de tratamiento y aprovechamiento de residuos sólidos como el compostaje, biogás y generación energética, entre otros.

5. Escombros cero. Diseñar e implementar un modelo eficiente y sostenible de gestión de los escombros en la ciudad, propendiendo por la mayor recuperación y reincorporación al proceso constructivo de la ciudad y por la utilización de plantas de reciclaje. La Administración Distrital buscaba adoptar mecanismos de seguimiento, control y vigilancia para garantizar que todos los generadores de escombros, públicos y privados, adoptarán medidas para dar un adecuado manejo a los escombros generados, incluida la separación en la fuente. Entre las medidas, se podía solicitar un Plan de Manejo de Escombros generados como requisito para la expedición de la respectiva licencia de construcción o remodelación. También se establecía en los contratos de obra pública, que una inadecuada disposición de los escombros sería causal de la terminación del contrato, sin detrimento de las demás acciones legales.

6. Gestión integral de residuos especiales y peligrosos. Diseñar e implementar un modelo eficiente y autofinanciable para el manejo de los residuos sólidos especiales y peligrosos, con el compromiso de los generadores y usuarios, a partir de la caracterización de estos residuos y realizar su implementación público-privada. La Administración Distrital buscaba realizar el seguimiento, control y vigilancia mediante actos administrativos para evitar la mala disposición de los residuos sólidos especiales y peligrosos.

4. PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN CRÍTICA: LA DESTITUCIÓN E INHABILIDAD DEL ALCALDE¹⁵

4 de diciembre de 2012

"Comienza una nueva era, como decían los mayas, la del reciclaje". Con esta frase, el entonces alcalde Gustavo Petro resumió el modelo de recolección de basuras que comenzaba a regir a partir del 18 de diciembre de 2012 en Bogotá. Hizo la declaración el martes cuatro de diciembre, cuando dio a conocer el Decreto 564 de 2012, que definió las nuevas reglas de juego del negocio de los desechos.

En primer lugar, el alcalde defendió el deber del Distrito de garantizar ese servicio. Para el efecto, la norma estaba respaldada en un largo etcétera de artículos de la Constitución, de resoluciones de la ONU, leyes y sentencias. Hasta ese momento, el alcalde había librado una batalla política con operadores que, amparados en pronunciamientos de entidades como la Procuraduría General de la Nación y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA)¹⁶, reclamaban su derecho a seguir prestando el servicio bajo el modelo de libre competencia.

Para Petro lo que habían dicho esas entidades eran meras opiniones. En su criterio, la única manera de cumplir con la orden de la Corte Constitucional¹⁷ de vincular a los recicladores en el negocio era creando una empresa del Distrito.

El Decreto 564 de 2012 le dio facultades a la Unidad Administrativa de Servicios Públicos (UAESP)¹⁸ --que hace parte del Distrito-- de coordinar, controlar y supervisar la operación del servicio de aseo. Y los contratos los realizaría provisionalmente la filial de la Empresa de

¹⁵ Cronología tomada principalmente y adaptada de las Publicaciones de la Revista Semana, circulación nacional y edición digital: <http://www.semana.com/nacion/articulo/cronologia-de-la-destitucion-de-gustavo-petro/380872-3>

¹⁶ La CRA tiene como propósito fundamental regular monopolios, promover la competencia, impulsar la sostenibilidad del sector Agua Potable y Saneamiento Básico, evitando abusos de posición dominante, garantizando la prestación de servicios de calidad, con tarifas razonables y amplia cobertura.

¹⁷ Hace referencia a las sentencias C-741 de 2003 y T-291 de 2009 de la Corte Constitucional de Colombia donde se ordena incluir a los recicladores en los procesos de administración de residuos públicos.

¹⁸ La UAESP es una entidad que garantiza a la población de Bogotá la prestación de servicios integrales de aseo, alumbrado público y servicios funerarios en los equipamientos del Distrito Capital, en condiciones dignas e incluyentes, contribuyendo en la construcción de una Bogotá humana con sostenibilidad ambiental.

Acueducto. Petro partía de una premisa ideológica: es mucho más eficiente el Estado que los privados a la hora de garantizar la prestación de los servicios públicos.

La nueva hoja de ruta para el servicio de aseo imponía a los bogotanos el deber de reciclar. Aunque el tono es de obligatoriedad, no definía sanciones para quienes no cumplieran. Los más de 14.000 recicladores que había en la ciudad, recibirían un porcentaje de la tarifa que se cobraba por aseo. Además, estarían habilitadas 1.500 bodegas para llevar el material. Aunque se había especulado sobre una posible rebaja del 15 o el 20 por ciento, los cálculos de las tarifas todavía eran desconocidos. Lo cierto es que la tarifa no podía exceder a la que actualmente pagaban los bogotanos, pues estaba fijada por la CRA.

No obstante, en la ciudad no se había realizado suficiente pedagogía para que la medida diera sus frutos en el corto plazo. Apenas comenzaban las campañas publicitarias y a esas alturas la ciudadanía no sabía dónde conseguiría las bolsas blancas y negras en donde debería depositar los desechos.

Para impedir que los operadores privados siguieran prestando el servicio, pese a que se terminaban los contratos, el Decreto 564 de 2012 prohibió explícitamente la entrada de vehículos con residuos al relleno de Doña Juana¹⁹, sin autorización de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP). Desconocer la medida era una "tropelía. No vamos a dejar que el Decreto se lo pasen por la faja", dijo Petro al tiempo en el que anunciaba una reunión con la Policía Distrital para acordar cómo haría cumplir la norma.

Como era de esperarse, los operadores privados anunciaron demandas. En su criterio, las medidas del Distrito impedían que los usuarios del aseo escogieran la empresa que quisieran. También advirtieron que en caso de que el nuevo sistema usara volquetas para recoger los

¹⁹ Es el principal vertedero de basura de Bogotá, ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar, cerca del cerro tutelar de Doña Juana, entre los sectores de Mochuelo Alto y Mochuelo Bajo. El relleno inició operaciones el 1° de noviembre de 1988 tras una breve crisis sanitaria por acumulación de residuos en la ciudad luego de que fueran cerrados los antiguos botaderos de Gibraltar (cerca del actual barrio Patio Bonito) y El Cortijo.

residuos, como ya había dicho Petro que ocurriría provisionalmente, se estarían violando normas ambientales. Y dijeron que sacarían los carros, si las autoridades se los permitían.

Para esa fecha, la guerra por las basuras tenía un nuevo capítulo. Petro destapó tímidamente sus cartas, pues aún se desconocía mucha información sobre quiénes alquilarían sus vehículos, si ya estaban en la ciudad y cuáles serían los criterios de calidad con los que se prestaría el servicio. Lo cierto es que arrancaba una nueva era, todos esperaban que no ocurriera una catástrofe como la que habían anunciado los mayas.

10 de diciembre de 2012

El Alcalde expidió el decreto para la reestructuración del esquema de aseo. El nuevo esquema sería transitorio hasta que la CRA aprobara la propuesta que hizo la UAESP para adjudicar 12 áreas de servicio exclusivo a operadores públicos o privados y se estructurara la nueva fórmula tarifaria a los recicladores.

18 de diciembre de 2012

Entró en vigor el nuevo esquema. 362 volquetas y un equipo de 1.500 personas entre conductores, operarios y supervisores fueron los encargados del nuevo esquema, sin embargo, este no pudo abastecer la demanda de desechos en la ciudad. Al día siguiente la administración distrital y las empresas privadas firmaron nuevos contratos de operación.

20 de diciembre de 2012

La Procuraduría General de la Nación finalizó acompañamiento al proceso del nuevo esquema. La actuación preventiva al nuevo esquema de basuras fue llevada a cabo por la procuradora delegada, Tatiana Londoño.

21 de diciembre de 2012

“Si queremos que todo siga como está, es preciso que todo cambie”. Este célebre pasaje de la novela El Gatopardo sintetiza lo que ocurrió con la recolección de las basuras en Bogotá. Lo

que hizo el alcalde Gustavo Petro con el aseo encarna la máxima del príncipe Fabrizio en la obra de Giuseppe Tomasi de Lampedusa: anunció una revolución en el servicio y al final tuvo que renegociar a las carreras con tres de los cuatro operadores para que todo volviera a su estado original. El reversazo del alcalde no solo tiene el impacto político de aceptar una grave improvisación, sino que retrasa a la ciudad en la idea de contar con un sistema de aseo moderno. El gran cambio de la Alcaldía en menos de 5 días comenzó el viernes 14 de diciembre de 2012 al decretar el estado de alerta amarilla para permitir el uso de volquetas en la recolección de basuras. Con esa medida la administración buscaba llenar el déficit de camiones compactadores que sufría el Acueducto. En los cálculos de Petro, las volquetas, aunque ineficientes en su carga y poco ambientales, le ayudarían a responder al desafío de prestar el servicio mientras creaba una empresa que tuviera camiones compactadores propios.

No obstante, llegó el martes 18 de diciembre, el 'día D' en que se terminaban los contratos con las empresas contratistas Aseo Capital y Lime y el plan de Petro no estuvo a la altura de las necesidades bogotanas. En esa fecha los medios de comunicación madrugaron a reportar desde distintos puntos de la ciudad cómo se desarrollaba la jornada. El alcalde llegó antes de las 7:00 de la mañana a un parqueadero en Fontibón, desde donde saldrían las volquetas de la Empresa de Acueducto de Bogotá, para animar a los 1.500 nuevos operadores del servicio. Pero para ese momento el servicio ya estaba retrasado al menos nueve horas. Las empresas Lime y Aseo Capital habían interrumpido su jornada el lunes en la noche, pues según las nuevas reglas de juego sus camiones no podrían entrar después de las 12 de la noche al relleno de Doña Juana. Ciudad Limpia ya había llegado a un acuerdo para continuar su recolección normal.

Al cabo de unas horas pasó lo previsible: las bolsas de basura apiladas quedaron registradas en los primeros planos de camarógrafos y fotógrafos que llegaron a las zonas Norte, Chapinero, Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo, Santa Fe, Chapinero, Candelaria y Mártires. El alcalde mientras tanto culpaba a los operadores por, supuestamente, haber incumplido el contrato hasta

el último día. Y dio la orden a los nuevos operadores de trabajar las 24 horas. Los operarios hicieron un doble esfuerzo. En primer lugar, porque las volquetas en las que tenían que recoger las basuras tenían tres metros de altura y ellos debían alzar las bolsas y canecas hasta allá y, en segundo lugar, porque por cada camión compactador se necesitaban tres volquetas para recoger la misma cantidad de residuos. Las advertencias de los técnicos se hacían realidad ante la sensación colectiva de los capitalinos de retroceder 30 años en el tiempo cuando ese tipo de vehículos recorría la ciudad.

Llegó la noche y Petro se atrevió a calificar de “satisfactoria” la jornada. No obstante, las canecas y bolsas de basura que amanecieron en las calles del norte de la ciudad contradecían su afirmación. Ya la Procuraduría había comenzado un seguimiento al impacto ambiental que podría generar la nueva forma de recoger las basuras y la Defensoría había instaurado una queja disciplinaria por haber puesto en riesgo la salubridad de los bogotanos.

Atrás quedó la preocupación por separar el reciclaje de los desechos orgánicos que desde el Distrito se había anunciado como la revelación del nuevo esquema. Al fallar las rutas y los tiempos de recolección, poco importaba si las bolsas eran negras o blancas. Lo que angustiaba a los bogotanos era si tenían que pasar la navidad en medio de una ciudad apestosa. Y los ánimos ciudadanos empezaban a caldearse.

El segundo día de la crisis, a puerta cerrada, un equipo negociador del Distrito y los operarios se reunieron a evaluar un posible acuerdo. Como un mal presagio, una foto de chulos rondando las basuras amontonadas en una calle de Bogotá circulaba en las redes sociales y los medios de comunicación. Al caer la noche del miércoles, se conoció que el Distrito llegó a un acuerdo con las empresas Lime y Aseo Capital, para que estas continuaran operando el sistema de recolección, aunque en unas zonas más reducidas. En la mañana del jueves el alcalde reconoció: “Yo diría que di un paso atrás, la operación tal como estaba permitía garantizar la eficiencia los 360 días del año, pero podía arriesgar la navidad de los bogotanos”. Y sobre los recicladores

solo alcanzó a pronunciar una frase lacónica: “Hay que seguir rescatando el trabajo de los recicladores”.

Los Mismos Con Las Mismas

Lo más grave de la crisis de las basuras fue que la promesa de un revolcón terminó en una situación muy similar a la que existía antes del ‘día D’. Si bien los operadores eran los mismos, nuevos contratos, de los cuales se desconocía todavía mucha información, regirían el servicio de aseo. No se sabía qué iba a pasar con los nuevos operarios que contrató el Distrito, tampoco de qué manera se vincularían los recicladores, como lo había ordenado la Corte Constitucional, y no había certeza de cuánto tiempo duraría el periodo de transición hacia un esquema de contratos por zonas.

Aunque de los documentos oficiales que el Distrito había publicado se infirió que tomaría casi un año, los contratos firmados estarían vigentes hasta que se convocara a la licitación y esta podría haber durado más de un año.

No obstante, el corazón de la derrota del alcalde estaba en una minucia: los contratos de emergencia con los actuales operadores se arreglaron con la UAESP, como era el esquema anterior rechazado por Petro, y no con la empresa Aguas de Bogotá. Eso significaba que los contratistas operarían el servicio en las zonas asignadas, no arrendarían sus vehículos ni serían subcontratados por el ente oficial. La incapacidad de responder en los días críticos lo llevó a reconocer la razón que le asiste al viejo adagio que dice que la experiencia no se improvisa. Algunos operadores llevaban más de una década prestando el servicio y contaban con el personal y los equipamientos tecnificados para atender a la demanda.

Hasta el final de este día se conocía que la ciudad seguiría dividida en seis zonas, las mismas en las que los operadores venían prestando el servicio y estos serían los mismos. La única diferencia era que el Distrito, a través de Aguas de Bogotá, aspiraba a cubrir la mitad de la

ciudad. Quedó planteada la preocupación sobre si esas áreas a cubrir por la empresa pública tendrían la misma calidad de servicio que aquellas bajo recolección privada.

El alcalde al final tuvo que apelar a la declaratoria de “urgencia manifiesta”, figura que permitía hacer un contrato provisional mientras se convocaba la licitación y que había sido utilizada en tres ocasiones anteriores por el retraso del diseño del esquema de contratación. Se perdió tiempo, energía y dinero que debieron utilizarse en el diseño de los pliegos para que se garantizara un servicio de aseo moderno, que tuviera como prioridad el aprovechamiento de los residuos y cambiara la cultura ambiental de la ciudad.

Sin embargo, lo peor podría estar por venir. El alcalde había anunciado el alquiler de 171 camiones compactadores en Nueva York y la compra de otros 240 (por un valor de 65.000 millones de pesos). También había contratado servicios de asesoría, entre otros.

La Contraloría Distrital había anunciado investigaciones sobre el posible detrimento patrimonial que se pudo generar. Y detrás venían demandas de todo orden por la posible violación al régimen de contratación, el intento de monopolizar la operación y por las posibles irregularidades en medio de la crisis.

26 de diciembre de 2012

La Procuraduría abrió investigación contra el alcalde. A Petro se le abrió investigación por el supuesto impacto ambiental generado por la no recolección de basuras, la falta de planeación y por ocasionar un presunto detrimento patrimonial.

15 de Enero de 2013²⁰

Este era el panorama del aseo en la ciudad de Bogotá:

A. Privados: contratados por un año prorrogable y con pago fijo mensual

²⁰ Noticia tomada principalmente y adaptada de la Publicación de la Silla Vacía, circulación nacional y edición digital: <http://lasillavacia.com/historia/asi-va-el-negocio-de-las-basuras-de-petro-40929>

A pesar de que en un principio la administración ofreció subcontratos por cuatro meses a los actuales operadores privados, tal y como lo reveló La Silla Vacía, de acuerdo con los contratos el término de duración es de un año que se extenderá hasta que se inicie la ejecución de los contratos que se suscriban en desarrollo de la licitación de basuras que pretende hacer la Uaesp. Incluso, no importa que la licitación se pueda culminar bien antes, el término es de “cuando menos” 12 meses. Eso para tres de las cuatro empresas, pues el contrato con Atesa (de William Vélez) fue firmado por apenas cuatro meses.

Los nuevos contratos con los privados modificaron el esquema de remuneración que se mantuvo durante la concesión, de manera que ya estas empresas no ganaban un porcentaje de lo recaudado vía tarifa, sino que obtienen un pago fijo mensual.

En el caso de Aseo Capital es de 3.400 millones de pesos cada mes. En el de Atesa, 3.700 millones de pesos al mes. Y Lime y Ciudad Limpia, 3.900 millones de pesos al mes. Esto no incluía una remuneración adicional para Aseo Capital y Lime por apoyar a Aguas de Bogotá en la prestación del servicio en el 18 por ciento que le corresponde.

Sus obligaciones eran las mismas que antes, pero con el nuevo sistema de pago directo se eliminaba la fiducia a la que antes llegaba lo recaudado para que la Uaesp lo repartiera. La facturación la hacía directamente el Acueducto y desaparecerá el Cupic (Centro Único de Procesamiento de la Información Comercial del Servicio de Aseo, creado por los operadores en 2003), que se encargaba de manejar el catastro de usuarios. En pocas palabras, los operadores lograron lo que querían: contratos directos con la Uaesp en cambio de subcontratos con el Acueducto y por un tiempo considerable. Sin embargo, la Administración les quitó el control de la facturación eso evitaba el riesgo de que, por ejemplo, se presentara una sobrefacturación como la que denunció el exdirector de la Uaesp Juan Carlos Junca, quien aseguró que los privados cobraban a 200 mil usuarios de más.

B. A pesar de la inversión en el nuevo esquema, a Aguas de Bogotá lo tienen que ayudar los privados

Dos de los cuatro operadores (Aseo Capital y Lime) firmaron además el contrato con el objetivo de prestar su apoyo en la operación de las basuras en las localidades en las que supuestamente presta el servicio Aguas de Bogotá, filial del Acueducto, como nuevo ente público de aseo.

El plazo pactado de duración en el caso de Aseo Capital era indefinido y en el caso de Lime mínimo de un mes prorrogable automáticamente, a menos que la Uaesp avisara con 10 días de anticipación. Estas condiciones adicionales respondían a la incapacidad que aún tenía Aguas de Bogotá de realizar la recolección y les representaba más dinero a los privados: Lime se ganaba mensualmente 1.600 millones de pesos más y Aseo Capital 2.170 millones de pesos más.

C. Remuneración de los recicladores en vilo

Nora Padilla, la jefa de la Asociación de Recicladores de Bogotá que agrupaba de 2.500 recicladores de la ciudad, le dijo a La Silla que, luego del decreto de Petro que estableció el nuevo modelo temporal del aseo, se acordó cómo se haría la remuneración, vía tarifa, de los recicladores. Las 1.540 bodegas identificadas en la ciudad debían registrarse ante la Uaesp y luego reportar, cada dos días, su actividad recicladora en su respectiva alcaldía local. Pero, según ella, apenas 520 se habían registrado en la Uaesp y de esas solo el 10 por ciento se reporta ante la alcaldía local. Sin ese reporte, la Uaesp no podía pagar a los recicladores, a través del reporte de las bodegas, cada kilo reciclado, cuyo valor quedó acordado en 73 pesos por kilo. Padilla dijo que esperaba que la situación mejorara y que las bodegas cumplieran con el informe que debían presentar para que cada reciclador censado recibiera su pago del Distrito.

D. Camiones: mismo objeto, tres contratos

La Administración de Petro celebró tres contratos con el mismo fin: tener vehículos que recojan los residuos. Eso inicialmente para que Aguas de Bogotá prestara el servicio en toda la ciudad y, una vez contratados los privados, para la recolección del 18 por ciento que le correspondía al ente público.

Primero, la administración alquiló unas volquetas. Luego, entregó una licitación para la compra de camiones compactadores y, por último, alquiló unos compactadores mientras llegaban los de la licitación.

29 de Mayo de 2013²¹

Petro rindió versión libre en la Procuraduría. 14 horas duró la audiencia en la que el alcalde solicitó que fueran escuchados los testimonios de funcionarios del ministerio de Ambiente que realizaron el estudio sobre el impacto ambiental a raíz de la implementación del nuevo esquema de recolección de basuras.

21 de Junio de 2013

Procuraduría abrió el pliego de cargos contra Petro. El ministerio público en un documento de 259 páginas abrió pliego de cargos contra el alcalde de Bogotá, el documento reunía pruebas documentales y técnicas y testimonios que supuestamente demostraban la “total improvisación” en la decisión del Distrito de asumir la recolección de basuras.

7 de Noviembre de 2013

Defensa del alcalde presenta alegatos finales. El abogado de Petro, presentó más de 450 folios en los que quedaría demostrado que Petro actuó conforme a la Ley.

9 de Diciembre de 2013

La Procuraduría destituyó a Gustavo Petro. El alcalde mayor de Bogotá, Gustavo Petro, fue destituido e inhabilitado por 15 años. La drástica decisión fue tomada por el Procurador General de la Nación, Alejandro Ordóñez, quien, según su concepto, halló al alcalde responsable del

²¹ Continuación cronología de la Revista Semana, circulación nacional y edición digital:
<http://www.semana.com/nacion/articulo/cronologia-de-la-destitucion-de-gustavo-petro/380872-3>

caos de la recolección de basuras. Petro señaló que su destitución era "un golpe a la democracia".

31 de Diciembre de 2013

La defensa del alcalde presentó en la fecha límite un recurso de reposición.

14 de Enero de 2014

La Procuraduría ratificó el fallo. El procurador dejó en firme la destitución e inhabilidad por 15 años del alcalde de Bogotá.

14 de Enero de 2014

El Tribunal Administrativo de Cundinamarca ordena la suspensión provisional de la destitución de Gustavo Petro emitida por la Procuraduría General de la Nación. El magistrado José María Armenta del alto Tribunal suspendió el fallo a través de una tutela presentadas por José Cuesta en medio de una jornada de "tutelaton", sin embargo, la decisión emitida por el tribunal no fue acatada.

20 de Enero de 2014

La defensa de Petro pide medidas cautelares a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Rafael Barrios, abogado de Gustavo Petro ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, se reunió en Estados Unidos con voceros de ese organismo con sede en Washington, para insistir en las medidas cautelares luego de que Petro fue destituido e inhabilitado durante 15 años por la Procuraduría General de la Nación.

18 de Marzo de 2014

Petro perdió la batalla en el Consejo de Estado y esperó su destitución oficial. Las tutelas que estaban pendientes fueron falladas por el Consejo de estado, ahora la destitución de Petro estaba en manos del Presidente que firmaría el decreto que oficializaría la sanción de la Procuraduría.

18 de Marzo de 2014— 19 de Marzo de 2014

La Comisión Interamericana de los Derechos Humanos decretó medidas cautelares para el alcalde de Bogotá, lo que dejó sin efecto la decisión de la Procuraduría.

19 de Marzo de 2014

El presidente Santos no acogió las medidas cautelares de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y nombró a Rafael Pardo Rueda como alcalde de Bogotá, procediendo a firmar el decreto que avalaba la destitución de Gustavo Petro.

5. LA ÚLTIMA ACCIÓN DE TUTELA QUE PUDO DECIDIR EL FUTURO DE PETRO

El 2 de abril de 2014, el ciudadano Oscar Augusto Verano interpuso una acción de tutela ante el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá en contra del Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, y contra el Procurador General de la Nación, Alejandro Ordóñez Maldonado, trámite al cual se vinculó el Ministro del Interior y el señor Rafael Pardo Rueda, en su condición de alcalde encargado de la ciudad de Bogotá.

Dicha acción de tutela la interpuso con el propósito de que se protegieran los derechos fundamentales “...al debido proceso, derecho de defensa, conformación ejercicio y control del poder político y la aplicación, respeto y garantía de la igualdad ante la ley y los derechos convencionales que otorgan los tratados suscritos por Colombia en materia de derechos humanos”, los cuales considera vulneró el señor Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos Calderón y el Procurador General de la Nación, Dr. Alejandro Ordóñez Maldonado.

A) El accionante fundamentó la solicitud en los siguientes hechos:

a. La Procuraduría General de la Nación adelantó proceso disciplinario en contra del alcalde de Bogotá Gustavo Francisco Petro Urrego, en virtud del cual, fue sancionado con una inhabilidad para ejercer cargos y funciones públicas por 15 años. Esta sanción fue objeto de

acciones de tutela falladas en primera instancia por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca y el Consejo Seccional de la Judicatura, los cuales ordenaron la suspensión provisional de la medida de destitución y de la inhabilidad referida, por considerar procedente el amparo del derecho al debido proceso y del derecho a elegir y ser elegido, tanto del alcalde como de sus electores.

b. Las decisiones de primera instancia fueron objeto de impugnación, resueltas, según se desprende de lo acontecido el 18 de marzo de 2014 cuando la presidenta del Consejo de Estado anunció en rueda de prensa la aprobación por mayoría de la ponencia en la cual se revocaban las últimas 23 tutelas favorables a los ciudadanos electores del doctor Petro.

c. En horas de la noche del día 18 de marzo de este año, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos notificó al Gobierno Nacional sobre la adopción de medidas cautelares a favor de Gustavo Petro, según Resolución 5 de marzo de 2014. Al día siguiente, la Procuraduría General de la Nación ofició al Presidente de la República para que ejecutara la sanción, aun cuando se encontraban vigentes las tutelas del Tribunal Administrativo de Cundinamarca, porque no se había producido, ni notificado, el fallo del Consejo de Estado, revocatorio de aquellas.

d. El 19 de marzo de 2014, el Presidente de la República mediante Decreto 570 de 2014 ejecutó la destitución y nombró como alcalde encargado al actual Ministro de Trabajo Dr. Rafael Pardo Rueda.

e. Tanto la Procuraduría, para solicitar la ejecución de la sanción disciplinaria, como el Presidente de la República al ejecutarla, incurrieron en las siguientes irregularidades que vulneran los derechos fundamentales Invocados:

(i) Desacataron las medidas cautelares adoptadas por la CIDH, y desconocieron el control de convencionalidad “(...) como criterio imperante al momento de resolver sobre la aplicación y obligatoriedad de las medidas cautelares de la CIDH”;

(ii) Desatendieron las medidas cautelares implementadas en las tutelas concedidas en primera instancia a ciudadanos electores del doctor Petro, toda vez que estas decisiones mantenían su vigencia hasta que se notificara en legal forma la decisión del Consejo de Estado de revocarlas;

(iii) Se violaron derechos políticos colaterales, esto es, de los electores tanto en el ejercicio del sufragio como en el control político;

(iv) Se violó el principio de autonomía regional de la capital porque, con la destitución irregular del alcalde Petro y del nombramiento del Ministro de Trabajo en su reemplazo, se permitió una intromisión del Presidente de la República en los asuntos del Distrito, y

(v) Se incurrió en una vía de hecho al expedirse el Decreto 570 de 2014, dado que desató la vigencia de las medidas cautelares ordenadas por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca que suspendían el fallo de la Procuraduría dándose por notificado del fallo del Consejo de Estado que revocó esas decisiones al argumentar hecho notorio y de público conocimiento, sin tener en cuenta que hasta la fecha no se conoce el texto del fallo del Consejo de Estado y su notificación en legal forma. Igualmente, desató las medidas ordenadas por la CIDH, entre otros.

B) Las pretensiones del accionante:

Con fundamento en lo expuesto anteriormente, el actor pretendió que una vez amparados los derechos invocados, se ordene al Presidente de la República acatar las medidas cautelares adoptadas por la CIDH, y por tanto, se abstenga de ejecutar la sanción impuesta por la Procuraduría General de la Nación. De igual manera, pidió que se deje sin efecto en forma definitiva el acto administrativo contenido en el Decreto 570 de 2014.

C) Los tomadores de decisión:

Teniendo en cuenta lo anterior, los magistrados del Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, Oscar Humberto Ramírez Cardona y Jorge Hernán Vargas Rincón asumieron la responsabilidad de tomar una decisión frente a la acción de tutela interpuesta por el ciudadano. La decisión a tomar por parte de los honorables magistrados puede generar un antes y un después en la historia política de Colombia, ya que por primera vez se estaría generando controversia a las decisiones del Presidente de la República y del Procurador General de la Nación a través de la participación de un ciudadano, lo cual refleja el poder soberano del pueblo. Adicionalmente, a partir de la decisión de los magistrados se podría defender o violentar el Estado Social de Derecho.

6. Referencias:

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). Plan de Desarrollo de Bogotá 2012-2015. Instituto Distrital de Recreación y Deporte. Disponible en: <http://idrd.gov.co/sitio/idrd/Documentos/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf>

Secretaría de Planeación de Bogotá. (2009). Diagnósticos de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. Alcaldía Mayor de Bogotá. Disponible en: http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones_SDP/21_bogota_%20D_C_monografia_jul_2009.pdf

Autor: Sergio Astorga Sotomayor

A mediados del año 2000, la industria de la televisión por cable en Chile estaba experimentando múltiples cambios, se estimaba que en un plazo de tres años el mercado sería un oligopolio²² formado por dos o tres empresas. Sergio Astorga, Ingeniero Comercial, gerente general de Cable Inversiones S.A, (CTV Cable), empresa que se localizaba en Arica, al extremo norte de Chile, recibió en su oficina la visita de Luis Capella, Contador Auditor, presidente del directorio, quien le dijo: "Sergio, tenemos una propuesta concreta de compra de la empresa de US\$ 500 por abonado, de parte de la empresa de cable VTR, deberemos analizar si conviene seguir invirtiendo y construir una red actualizada que nos consolide en la industria o vender y salir del negocio de manera definitiva, espero su informe Sergio, dentro de una semana".

La evolución de la TV por Cable en Arica.

Arica es una ciudad fronteriza con el sur de Perú, según las cifras del censo del año 2002²³, tenía aproximadamente 186.000 habitantes y un promedio esperado de 3,1 personas por vivienda y de acuerdo a los datos de ingresos del mismo censo, se estimaba que el mercado potencial era cercano al 85% de los hogares de la ciudad. Cuando CTV Cable hizo pública su intención de instalarse en la ciudad en el año 1992, surgieron en forma paralela dos empresas adicionales con la misma intención, por una parte VCN, empresa que tenía su casa matriz en la ciudad de Iquique, 300 Km al sur de Arica, de propiedad de un inversionista local y por otra

²²Mercado dominado por un reducido número de vendedores o prestadores de servicio.

²³ Instituto Nacional de Estadísticas. (2002). Reporte Estadístico Comunal ARICA. Recuperado de <http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CC8QFjAEahUKEwi-qPvmwYbJAhVLGpAKHTcbDgw&url=http%3A%2F%2Fsiit2.bcn.cl%2Fobtienearchivo%3Fid%3Drepositorio%2F10221%2F7193%2F6%2FReporte.pdf&usg=AFQjCNHmNvpp1LIDZt2s8gnlK2xpjfGpCA&sig2=1-voEJpHMHx840XgJsKLSA>

parte Multivisión, empresa que nació al amparo de las empresas distribuidoras de electricidad con conexiones en todo el país.

Se esperaba al inicio una guerra de precios, sin embargo las ofertas de ambas empresas competidoras de CTV Cable, VCN y Multivisión, comenzaron con 25 canales por un valor de US\$ 18, CTV Cable optó por una oferta de 32 canales por un precio de US\$ 25 intentando desmarcarse de la competencia de precios a través de la diferenciación del servicio.

A partir de ese momento cada empresa de cable de la ciudad fue presentando una oferta programática cada vez más agresiva en cuanto al número de canales y variedad de la programación, sin embargo el precio de la mensualidad se estabilizó en los US\$ 25 mensuales. En el año 1996, Multivisión llegó a un acuerdo y adquirió la propiedad del 100% de VCN haciendo desaparecer la marca una vez terminado el proceso de absorción, de esta forma quedaron solo dos empresas de TV pagada en la ciudad, Multivisión y CTV Cable S.A.

La lucha por ganar el mercado se manifestó en una serie de acciones concretas realizadas por ambas empresas, a modo de ejemplo mientras Multivisión adquiría a nivel nacional los derechos de transmisión del fútbol de la primera división chilena, CTV Cable lanzaba una oferta dirigida a personas de la tercera edad y pensionados que contemplaba un descuento del 40% de la tarifa normal.

La fuerza de ventas de Multivisión ofrecía seis meses gratis de señal a los clientes conectados a CTV Cable que se cambiaran a su empresa, por otra parte CTV Cable flexibilizó las condiciones para optar a la tarifa preferencial de la tercera edad, solo puso como condición que fueran adultos mayores, (más de 65 años), y en caso de estar conectados a Multivisión mostraran su última boleta de pagos al día en esa empresa. El beneficio permanecería estable mientras el cliente estuviera al día en sus pagos mensuales.

Así transcurrieron tres años, en octubre de 1999 la lucha por el mercado se hacía cada vez más ardua para ambas empresas, continuaba en base a la cantidad de canales (que ya estaba en 55)y

el servicio de atención al cliente, pero el precio estaba estancado en los US\$ 25 mensuales lo que implicaba una reducción en los márgenes de ambas empresas por tener que soportar una parrilla de programación que incluía una mayor cantidad de canales pagados. Los costos totales se estimaban entonces que permanecerían en los próximos años en orden al 60 %.

A inicios del año 2000 la situación se podría definir como estable pero de una tensa calma, ambas empresas estaban acostumbradas a las sorpresas de su competidor. Multivisión llegó en esa fecha a un acuerdo con VTR y fue vendida a esta última, pasando a ser parte de la más extensa red de Televisión por Cable de país.

Así es como a mediados del año 2000 la industria de la televisión por cable en Chile estaba experimentando múltiples cambios, pasando en los últimos tres años de tener más de 50 empresas a menos de 10; los ejecutivos de la empresa estimaban que en un plazo no mayor de tres años el mercado sería a lo más un oligopolio formado por dos o tres empresas a nivel nacional.

Las tendencias tecnológicas y sus costos.

En septiembre del 2000, Multivisión y CTV Cable S.A. tenían sus redes de transmisión con cable coaxial, que es básicamente un cable de cobre revestido con protectores plásticos que permite la transmisión unidireccional de un número limitado de señales, muy diferente a las características de la fibra óptica que se veía venir.

El país estaba enfrentando una serie de cambios tecnológicos importantes, la llegada masiva de la telefonía celular era el más notorio a la vista del consumidor, pero tras bambalinas estaba la entrada en acción de la fibra óptica en el mercado de las comunicaciones, esto generaba una ampliación de las fronteras de la industria, la fibra permitía la transmisión de datos, imágenes y sonidos, todo en forma Bidireccional, esto facilitaba que las empresas de Televisión por cable, servicios de internet y de telefonía pudieran entregar sus servicios a través de un solo

conector al domicilio y que el cliente pudiera elegir desde su proveedor del pack completo hasta la programación personalizada que le interesaba, todo hacía presagiar que las empresas integrarían los tres servicios y se producirían nuevas fusiones y absorciones para formar esta nueva industria de las comunicaciones. Todo esto significaría que los precios podrían subir del orden de los US\$ 3 anuales a contar del año 2002.

Adaptarse a las nuevas tecnologías requería de modificar por completo las redes de cables tendidas en la ciudad, los técnicos de la empresa CTV Cable estimaron un costo de US\$ 8.000 por kilómetro de troncal instalada y operativa, la red más adecuada para una buena cobertura, según ellos, debía tener 600 kilómetros de troncal, inversión que sería útil por 10 años.

Sergio Astorga comenzó a ordenar la información que necesitaba solicitándola al gerente comercial quien entregó las cifras de abonados y las proyecciones para los próximos años, (ver anexo 1), además le recordó que hacía poco tiempo se había terminado la encuesta realizada por alumnos en práctica y que entregaban información sobre el mercado local, con el objeto de tener información actualizada de la situación, cuyos resultados fueron en resumen 60,48% de participación de mercado local para CTV Cable, una penetración del mercado potencial en la industria ariqueña del 85 % y una sorpresa adicional, la cantidad de hogares conectados en forma ilegal (colgados) ascendía al 10% del total del mercado repartidos equitativamente entre ambas empresas, cifra que debía disminuir o mantenerse debido a mayores controles. (Ver anexo 2).

Con toda la información sobre su escritorio Sergio Astorga le comentaba a Luis Capella: "son muchos antecedentes para tenerlos en cuenta en la presentación, que debe ser breve y concisa, no tenemos tiempo para algo extenso, pero hay que tomar una decisión que responda preguntas señaladas, ¿qué tan atractiva es esta industria, para permanecer en ella?, ¿cómo proyectar los ingresos?, entre otras cosas deberemos analizar si conviene seguir invirtiendo y construir una red actualizada que nos consolide en la industria o vender la empresa y salir del negocio de

manera definitiva, a lo que Luis Capella contestó: “recuerda que el Directorio planteó como rentabilidad mínima el 18%. Espero su informe Sergio, dentro de una semana”.

ANEXOS

ANEXO 1:

a) Evolución de Número de Abonados Conectado de CTV Cable S.A.

Número de abonados conectados al último día del mes (netos)							
Mes/ Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
enero	1.234	9.627	11.932	10.560	12.423	12.407	13.003
febrero	1.481	10.230	11.944	10.623	12.299	12.456	13.081
marzo	1.777	10.960	11.956	10.687	12.176	12.506	13.159
Abril	2.132	11.508	11.837	11.222	12.054	12.556	13.201
mayo	2.559	12.489	11.849	11.783	11.933	12.606	13.251
junio	3.071	13.113	11.671	12.372	11.993	12.657	13.302
julio	3.685	12.959	11.437	12.990	12.053	12.708	13.361
agosto	4.422	12.560	11.209	12.994	12.113	12.758	13.399
septiembre	5.306	12.309	10.985	12.850	12.174	12.809	13.401
octubre	6.367	12.063	10.765	12.706	12.235	12.861	13.422
noviembre	7.641	11.821	10.550	12.564	12.296	12.912	13.457
diciembre	9.169	11.585	10.560	12.423	12.357	12.964	13.488

Fuente: Cable Inversiones

- b) Estimación de evolución de demanda de CTV para los próximos años. Se estima que durante los próximos doce meses el número de abonado crecerá a una tasa promedio mensual de 1%.

ANEXO 2: Resultados de la encuesta

1 ¿Está usted conectado actualmente a la televisión por cable?

Respuesta	Total de Abonados	
	Total	Porcentaje
Sí	279	60,00%
No	186	40,00%
Total	465	100,00%

2 ¿Cuál es la empresa donde usted está conectado?

Respuesta	Participación de Mercado	
	Total	Porcentaje
CTV Televisión por Cable	152	60,48%
VTR Cablexpress	127	39,52%
Total	279	100,00%

3 ¿Qué nota de 1 a 7 le pondría a su empresa de TV Cable? (Siendo 1 la peor y 7 la mejor)

Respuesta	Nota Promedio	Desviación Estándar
CTV Televisión por Cable	6,22	0,9003
VTR Cablexpress	6,17	1,9396

4 ¿Por qué se cambió?

Razones de Cambio	De CTV a VTR	%	De VTR a CTV	%
Futbol	15	40,54%	1	2,13%
Más Canales	9	24,32%	1	2,13%
Mejores Canales	1	2,70%	3	6,38%
Mala Señal	3	8,11%	1	2,13%
Precio	1	2,70%	35	74,47%
Falta de Dinero			1	2,13%
Promoción a Jubilados			1	2,13%
Promoción	1	2,70%	1	2,13%
Promoción de seis meses gratis			1	2,13%
Corte de Señal	2	5,41%		
Empresa Mejor	4	10,81%		
Otros	1	2,70%	2	4,26%
Total	37	100,00%	47	100,00%

5. ¿Ha pensado desconectarse a la TV Cable al cual pertenece?

Respuesta	Tasa de Cambio CTV		Tasa de Cambio VTR	
	CTV	%	VTR	%
Sí	21	13,82%	21	16,54%
No	131	86,18%	106	83,46%
Total	152	100,00%	127	100,00%

6. ¿Por qué razón se desconectaría?

Razones de Desconexión	CTV				VTR			
	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%
Dinero	4	3,28%	12	40,00%	1	0,94%	11	52,38%
Viaje			1	3,33%				
Conforme	56	45,90%	2	6,67%	39	36,79%		
No me desconecto	6	4,92%			6	5,66%	1	4,76%
Tiempo	1	0,82%	3	10,00%			3	14,29%
Entretenimiento	55	45,08%			59	55,66%		
Disconforme			12	40,00%	1	0,94%	6	28,57%
Total	122	100%	30	100%	106	100%	21	100%

Verónica y su agricultura orgánica: ¿Cómo constituirse como empresa?

Menú

Autor: Liuditt de las Mercedes Morales Ossandón

A fines de los años 90, Verónica Morales llegó a vivir a un terreno en *Tatara*, un sector rural de la tercera región²⁴ de Chile. Ella junto a su familia convirtieron aquella tierra en un espacio cultivable con variados tipos de árboles frutales, los que fueron trabajados de manera orgánica, sin intervención de químicos. Verónica trabajó en diversos proyectos y talleres comunitarios, en donde vislumbró que la agricultura orgánica en los últimos años, había ganado adeptos en Chile y que estaba perdiendo la oportunidad de vender sus productos, dado que no tenía constituido formalmente su negocio. A principios de enero del 2016, se contactó con ella un empresario gastronómico de la zona que había probado sus productos en una feria comunal en donde ella participó y estaba dispuesto a comprar parte de sus productos, siempre y cuando estuviera constituida legalmente como empresa, esto generó la urgencia de formalizarse lo antes posible, ya que necesitaba los productos la primera semana de marzo. Verónica desconocía la documentación y requisitos que se debían considerar para constituir la empresa mercantil y se preguntaba ¿qué tipo de empresa me convendría?, ¿cuáles serían los requisitos y documentación solicitada?

Los inicios de Verónica en la agricultura orgánica

Desde que Verónica comenzó a cultivar la parcela²⁵ en el año 2000, le fue difícil, ya que el terreno tenía muchas piedras y cactus, por lo cual, requirió realizar un gran trabajo manual de limpieza, en el que participaron la familia, amigos y cercanos, para realizar las primeras

²⁴ Tatara se encuentra ubicada en la ruta C-46, kilómetro 18 de la comuna de Freirina, en la Provincia del Huasco, Tercera Región de Chile.

²⁵ Aproximadamente 1,5 hectáreas.

plantaciones. El esposo de Verónica era el único dueño de la parcela, con quien mantenían un régimen patrimonial con separación de bienes²⁶. En un principio no vivían en forma permanente en la parcela, pero con el tiempo decidieron, vivir definitivamente en ella, lo que permitió intensificar la explotación del terreno y sus cultivos.

Iniciaron sus siembras con el aporte que recibieron de CONAF²⁷, quiénes los incentivaron a cultivar un bosque, otorgándoles para ello, una gran partida de árboles de eucaliptos, que al año 2015 todavía estaban presentes en la parcela y que les servían como madera y leña. Paulatinamente, fueron cultivando diferentes tipos de árboles frutales y hortalizas. Muchos de ellos fueron plantados a partir de las semillas y cuescos, que con el paso de los años se convirtieron en la fuente principal de producción y potencial de venta y desarrollo de sus productos.

Verónica sin contar con mayores conocimientos, decidió trabajar sus cultivos solo con fertilizantes naturales, sin químicos que pudiesen afectar el proceso natural de la producción, lo que se convirtió en su sello particular de trabajo, es decir, una agricultura orgánica, sin intervención de químicos. Según comentaba Verónica a su familia, su opción por la agricultura orgánica radicaba en lo siguiente:

Es lo más saludable a la larga, los pesticidas producen cáncer, la preparación de lo orgánico es más limpio y armónico con el medio ambiente, los frutos son de mejor calidad y sustentable a la vez.

²⁶ En Chile, es el sistema que rige las relaciones patrimoniales de los cónyuges entre sí y respecto de terceros. Es el sistema según el cual se administra la economía y bienes, dineros de un matrimonio. En la separación total de bienes, los patrimonios de cada cónyuge y su administración se mantienen separados antes y durante el vínculo matrimonial.

²⁷ CONAF: Corporación Nacional Forestal

Entre los años 2012 y 2015 se involucró en la realización de varios proyectos asociativos en conjunto con la comunidad del sector en que vivía. Uno de esos proyectos fue la implementación de un estanque de agua, apoyados por INDAP²⁸, que les permitió acceder a agua por lo menos unas 2 horas a la semana. Otro, fue la compra de un tractor comunitario que permitió apoyar las actividades de remoción de tierra. Y uno de los últimos en que estuvo trabajando, fue un proyecto comunitario a cargo de FOSIS²⁹ que permitió comprar varios insumos para mejorar el suelo e implementar un botiquín ecológico con fertilizantes, plaguicidas, semillas entre otros productos, todo de forma orgánica.

Tipos de cultivos

Verónica estimaba, en relación a la superficie plantada, que los cultivos principales que realizó en la parcela fueron:

- Un 40% de olivos, compuestos por diferentes variedades, entre ellas: sevillana, aceitera, y otros que no fueron identificadas técnicamente y que han tenido una producción anual aproximadamente de unos 600 kilos. El proceso productivo de la aceituna de mesa fue bastante tradicional y limpio, ya que se sacaban una a una sin golpearlas, para luego sajarlas y depositarlas en recipientes con agua y sal. Si se deseaba obtener un producto rápido, se debían desaguar³⁰ las aceitunas durante 23 días seguidos, esto permitió obtener una aceituna para ser comercializada y consumida. Si se deseaba guardar el producto, se conservaban en recipientes que se rellenaban con hojas de olivo para que las aceitunas no flotaran y tuviesen una mayor duración, esto les permitió tener un producto por cerca de un año, sin que se deteriorara la calidad. Anualmente la producción

²⁸ INDAP Instituto de Desarrollo Agropecuario.

²⁹ FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

³⁰ Corresponde al curado de aceitunas, el cual es un proceso antiguo que convierte un fruto naturalmente amargo en un bocadillo deliciosamente salado.

- Un 20% otros árboles frutales como: membrillos, damascos, duraznos, parras, peras, manzanos, almendros, nogales, higueras, frutillas. Esto les facilitó contar con diferentes tipos de frutos durante gran parte del año y en diferentes estaciones, su producción anual fue aproximadamente unos 350 kilos.

Figura 1. Membrillos de estación de la parcela.



Fuente: Elaboración propia

- Un 10% se dejó para hortalizas como: lechugas, acelgas, habas, albahaca, zanahorias, cebollas, ajos, entre otros, con la característica que se podían producir durante casi todo el año, la producción aproximada ha sido 60 kilos anuales.

Verónica aprovechaba al máximo la producción de los frutos, tratando de venderlos como fruta fresca de estación o dándoles un valor agregado a través del uso de ellos en mermeladas caseras, que se fueron elaborando en forma artesanal, seleccionando para ello la mejor fruta y utilizando procesos de esterilización para que el producto durara y no se deteriorara fácilmente. Sus mermeladas eran vendidas en ferias comunales y regionales, en donde participaban principalmente pequeños productores artesanales de la zona.

Figura 2. Verónica y sus mermeladas.



Fuente: Elaboración propia

Otro valor agregado a la fruta fue era a través de productos deshidratados, los que pasaban por un proceso de selección, luego cortados a un centímetro de espesor y puestos en el *deshidratador solar artesanal*³¹, durante 4 a 5 días para que la fruta lograra el proceso final y bajo condiciones de calidad.

Figura 3. Membrillos en proceso de deshidratación



Fuente: Proporcionada por dueña de la parcela

Mercado de productos orgánicos

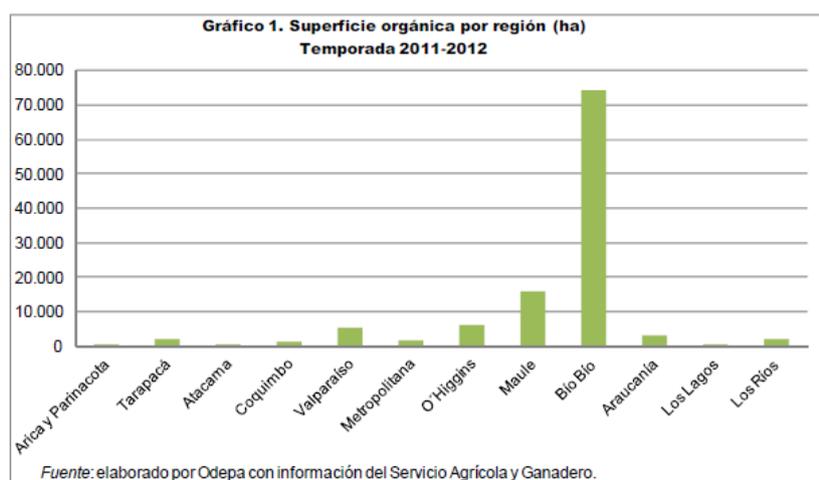
Por su experiencia en los proyectos comunitarios en que había participado, Verónica sabía que desde hace algunas décadas, los productos orgánicos ganaban seguidores en Chile y en el

³¹ También llamado secador solar, es un aparato que permite aprovechar la energía solar o el aire libre, para secar alimentos, mediante el secado natural.

mundo, debido principalmente a las características nutritivas y organolépticas³² que este tipo de productos lograba, por el proceso natural de crecimiento. Algunos estudios que Verónica conoció, demostraban que se potenciaba el contenido nutricional en ellos y esto llamaba la atención de los consumidores que buscaban productos amigables con el medio ambiente. (Veoverde, 2016).

En el año 2012 se realizó un catastro de la superficie orgánica por hectáreas en las diferentes regiones de Chile. Esto dio como resultado que en la Tercera Región (Región de Atacama), tenía menos de 10.000 hectáreas de cultivo, como se puede ver las figuras 4 y 5.

Figura 4. Superficie orgánica por hectáreas.



Fuente: Odepa con información del Servicio Agrícola y Ganadero.

³² Las propiedades organolépticas son todas aquellas descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, por ejemplo su sabor, textura, olor, color.

Figura 5. Universo de operadores por región año 2012

Región	N° Predios	N° Productores	N° Procesadoras	N° de Exportadoras	N° Comercializadores	N° Predios AAE	N° AAE	N° EC	Total Regional
Arica y Parinacota	6	6	0	0	0	0	0	0	12
Tarapacá	7	1	0	0	0	0	0	0	8
Antofagasta	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Atacama	2	1	0	0	14	0	0	0	17
Coquimbo	13	10	2	1	2	2	0	0	30
Valparaíso	71	49	15	8	21	14	1	0	179
Metropolitana	45	34	50	46	85	4	1	2	267
O'Higgins	65	43	20	4	8	1	0	0	141
Maule	99	65	17	12	11	5	0	0	209
Bío Bío	229	202	23	15	14	0	0	1	484
Araucanía	25	20	3	1	10	0	0	1	60
Los Ríos	16	12	1	0	0	0	0	0	29
Los Lagos	4	3	2	1	53	36	1	0	100
De Aysen	0	0	0	0	3	0	0	0	3
Magallanes	0	0	0	0	4	0	0	0	4
Total Operadores	582	446	133	88	227	62	3	4	

Fuente: (SAG, 2016)

La figura 5, muestra el universo de operadores de agricultura orgánica por regiones de Chile en el año 2012.

Verónica, al revisar los últimos estudios realizados por el SAG³³, se percató que la tercera región de Chile, no mostraba avances significativos en el tema. La información que se manejaba, solo consideraba desde la cuarta región hacia el sur de Chile, sobre la agricultura y los productos orgánicos. En virtud de lo anterior, el tema de lo orgánico en esa región, se desarrollaba por parte de los pequeños agricultores de la zona, a pequeña escala y en la mayoría de las veces estos se reunían y contactaban, en ferias y eventos realizados por organismos gubernamentales.

Todo lo anterior hacía que Verónica concluyera que el mercado de los productos orgánicos era muy atractivo y que había crecido con los años, que las personas cada vez buscaban un producto lo más natural posible y que fuera de gran calidad. Pero también sabía que para que una idea

³³ SAG: Servicio Agrícola y Ganadero de Chile

de negocio se proyectara en el mercado, creciera y escalara, era imprescindible formalizar la empresa legalmente.

Cuando el empresario gastronómico se contactó con ella y le propuso comprar parte de sus productos, generó la urgencia de formalizarse lo antes posible, ya que él necesitaba los productos la primera semana de marzo. Verónica tenía claro que formalizar su negocio podía entregarle algunos beneficios y principalmente ampliar su mercado con sus productos orgánicos. Sabía que debía tomar una decisión.

Ese 15 de enero sentada en su terraza y mirando el atardecer, decidió llamar a una amiga contadora para comentarle sobre la propuesta del empresario gastronómico y la prontitud en constituir su empresa y le preguntó: ¿qué tipo de empresa sería la más apropiada para mi negocio?, ¿Qué pasos debía seguir para la formalización?, ¿por dónde comenzaba?

Anexo 1. Agricultura orgánica y productos orgánicos.

La FAO³⁴ define agricultura orgánica como: “Un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos”.

La ODEPA³⁵ define agricultura orgánica como: “es un sistema integral de producción silvoagropecuaria basado en prácticas de manejo ecológicas, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida sobre la base de la conservación y/o recuperación de los recursos naturales (ODEPA, 2016)

En Chile se promulgó el año 2005, la Ley 20.089, en la que se crea el Sistema Nacional de Agricultura Orgánica, esto para fomentar prácticas que sean amables con el medio ambiente. En esta ley los productos orgánicos se definen como: “aquellos provenientes de sistemas holísticos de gestión de la producción en el ámbito agrícola, pecuario o forestal, que fomenta y mejora la salud del agroecosistema y, en particular, la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo” (Chile, 2016)

³⁴ Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.

³⁵ ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile

Recursos Bibliográficos.

Chile, B. C. (18 de abril de 2016). www.leychile.cl. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=246460>

ODEPA. (20 de abril de 2016). www.odepa.cl. Obtenido de <http://www.odepa.cl/sub-intra-sectorial/agricultura-organica/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (14 de Abril de 2016). <http://www.fao.org>. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s03.htm>

SAG, S. A. (21 de abril de 2016). www.agriculturaorganicaamericas.net. Obtenido de <http://www.agriculturaorganicaamericas.net/Regiones/Sur/Chile/Documentos%20CIAO/Presentaciones%20Seminario%20Nacional%20de%20Agricultura%20Org%C3%A1nica-%20Vi%C3%B1a%20del%20Mar-%2031%20de%20Mayo,%202013/1.%20La%20Producci%C3%B3n%20Org%C3%A1nica%20en%20Ch>

Veoverde. (20 de abril de 2016). www.veoverde.com. Obtenido de <https://www.veoverde.com/2016/02/los-alimentos-organicos-son-mas-nutritivos-aparecen-nuevas-evidencias/>

Autor: Sonia Iveth Bermúdez de Meléndez

RESUMEN

Los países al igual que las empresas, enfrentan retos de competitividad. Cada una de las naciones busca cómo mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, y para ello debe buscar una posición privilegiada en el entorno internacional que les permita incrementar el flujo de divisas. En este caso se aborda el enfoque de la Marca País, como mecanismo de análisis para la atracción de inversiones y turistas a El Salvador. Se analizan los resultados que este ha tenido en los últimos años en atracción de turistas e inversiones, así como indicadores de competitividad. El organismo gestor se enfrenta al reto de cómo desarrollar la imagen del país: desde una perspectiva integral, o de manera individual como se ha venido realizando hasta la fecha.

PALABRAS CLAVE

Marca País, Estrategias de Marca, Planificación Turística, Atracción de Inversión Extranjera Directa.

En abril de 2014, el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA) recibe la atribución del diseño y promoción de la imagen del país como destino para la inversión. Sus directivos se enfrentan al reto de definir la estrategia que se tomará: se debe continuar con esfuerzos independientes en las áreas de turismo e inversión, como hasta ahora, o se debe buscar una estrategia integral, considerando que los públicos objetivos del

³⁶ Este caso ha sido elaborado como base para discusión en clase y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Marzo de 2016.

turismo y los inversores presentan diferencias sustanciales; y también requiere la articulación de esfuerzos de diferentes actores y sectores de la realidad nacional.

LA ESTRATEGIA DE MARCA PAÍS

La imagen de un país en el exterior tiene incidencia directa en la economía, dice Gabriel Terrés, experto en diplomacia pública; los países y empresas con mejor percepción, tienen una gran ventaja competitiva a nivel mundial. De acuerdo a Iglesias Onofrio y Molina Rabadán³⁷, “la **Estrategia Marca País (EMP)** es el uso de características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial. Una EMP tiene como objetivo crear y transmitir una *Imagen País* (activo intangible) que se acompaña con una *Marca País* (logotipo, slogan y lema) que engloba a las sub-marcas nacionales”

De igual manera lo señala Simon Anholt, especialista en creación de marca país: “Una eficaz gestión de la marca país es una fuente de riqueza porque ayuda a competir de manera estratégica en el escenario internacional”, y resalta: “Las naciones pobres podrían acortar la brecha que las separa de las ricas si desarrollaran una estrategia de marca país que comunicara una imagen competitiva y atrayente al exterior, y estimulara la exportación de productos con marca”.

³⁷ “La Estrategia Marca País en la Sociedad Informacional”, Iglesias Onofrio, Molina Rabadán, 2008. HAOL, No. 16, 109-126.

UN NUEVO RETO

En abril de 2014, la Asamblea Legislativa aprueba la **Ley de Creación del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador**, Decreto Legislativo N° 663, según el Art. 4 literal b), donde le otorga la atribución a **PROESA** el diseño y promoción de la imagen del país, como destino para la inversión. Es por ello que **PROESA** dando cumplimiento a lo establecido en la Ley trabaja de la mano en un Comité Interinstitucional con el **MITUR-CORSATUR**³⁸ para unificar esfuerzos en la construcción de una marca País.

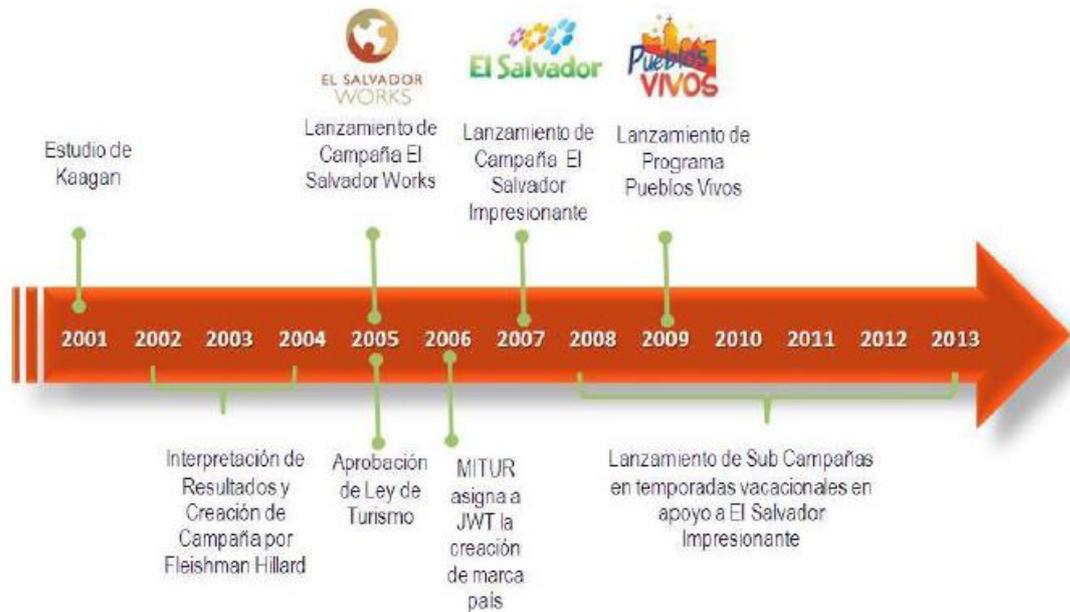
A finales del año 2014 PROESA licitó la consultoría “Creación, diseño, planeación, producción y lanzamiento de una estrategia integral de comunicación y mercadeo de marca país (El Salvador)”. Sin embargo, a mediados del año 2015 se decide descartar el proceso pues se consideraba que el enfoque de este era muy limitado, y debía promoverse un enfoque más integral.

ANTECEDENTES³⁹

A principio del año 2000, inician los esfuerzos por crear una marca país para El Salvador. El primero se impulsa desde el Gobierno de El Salvador a través de **PROESA** teniendo como objetivo un aumento en la inversión extranjera, y la segunda, a través de Ministerio de Turismo (**MITUR**) y la Corporación Salvadoreña de Turismo (**CORSATUR**) para atraer el turismo internacional, esto se ha representado en la siguiente figura.

³⁸ Ministerio de Turismo (MITUR), y Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

³⁹ Retomado del perfil de imagen país, que sirvió como documento de referencia para la licitación original. Retomado del sitio https://www.comprasal.gob.sv/comprasal_web/busqueda (Código del proceso EDI-BID-006/2014 Licitación/Concurso)



Fuente: Perfil para los servicios denominados “Creación, Diseño, Planeación, Producción, Lanzamiento de una Estrategia Integral de Comunicación y Mercadeo de Marca País (El Salvador). PROESA 2014.

En el año 2001 se elabora una investigación denominada Estudio de Percepción Imagen País, que fue llevada a cabo por la firma de investigación Kaagan Research Associates. Los resultados del estudio realizado por Kaggan mostraban un El Salvador en transición luego de 12 años de conflicto armado, los cuales afectaron su infraestructura turística, industrial y de servicios básicos, entre otras. Sin embargo, también mostraban un país en desarrollo y tomando medidas para fomentar su estabilidad económica, jurídica y de seguridad.

Luego de realizado el estudio, la empresa de relaciones públicas Fleishman-Hillard fue contratada para analizar los resultados y a partir de ellos diseñar la campaña para posicionar a El Salvador en el extranjero como una opción para la inversión. Tanto el análisis como el diseño de la campaña se realizaron entre los años 2002 y 2004.

Para el desarrollo de la campaña, Fleishman-Hillard tomó las fortalezas obtenidas y las evaluó con base a dos criterios: su credibilidad y su capacidad para diferenciarlo de otros países, siendo la fuerza de trabajo el atributo que mejor cumplía ambos criterios. Así nace la campaña “**El Salvador Works**”, cuya traducción destaca por un lado la calidad de fuerza de trabajo y por

otra parte que “funciona” como una buena alternativa para la inversión. La campaña fue lanzada en el año 2005 enfocando su mensaje en cuatro tipos diferentes de fuerza de trabajo: call centers, manufactura, electrónica y maquila. Cada rubro resaltaba una de las fortalezas que ofrece el país, acompañadas del testimonio de casos exitosos.

Luego en el año 2005 se aprueba la Ley de Turismo, la cual tiene dentro de sus objetivos el fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos prestados a personas nacionales y extranjeras. Es considerando los objetivos de fomento y promoción que nace la marca destino que responde a las necesidades del rubro de turismo.

La creación de la marca destino para turismo fue asignada en el año 2006 a la agencia de publicidad J. Walter Thompson, la cual se basó en un sondeo con turistas locales y extranjeros para conocer su percepción sobre El Salvador como destino turístico, entre las que se destacan: laboriosidad, cordialidad, juventud, estabilidad, modernidad, reconocimiento internacional, liderazgo, diversidad y belleza.

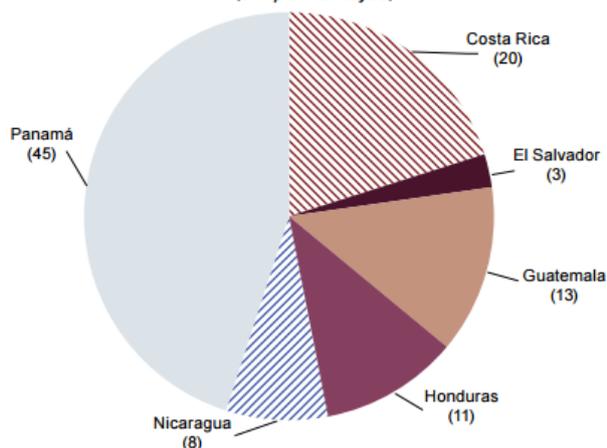
Uno de los principales insight del sondeo, el cual fue tomado como base para el mensaje de campaña, fue que los extranjeros tienen una idea muy distinta de qué es El Salvador en la realidad. Por eso, al visitar el país hacen comentarios como: “nunca imaginé que El Salvador fuera así”. Así es como surge el lema “**El Salvador Impresionante**”. La iconografía se presenta en el **anexo 1**.

Por otra parte, la creación de marca de turismo surge en el año 2009 con el programa “**Pueblos Vivos**” el cual fue lanzado por el Ministerio de Turismo, teniendo como referencia de éxito el proyecto “Pueblos Mágicos” desarrollado por el Ministerio de Turismo de México. El programa “**Pueblos Vivos**” se enfoca en incentivar el turismo extranjero.

ATRACCIÓN DE INVERSIÓN

De acuerdo a las estadísticas de la CEPAL, en el 2014 El Salvador obtuvo la menor porción de la IED de la región, aun así tuvo un crecimiento significativo respecto a 2013⁴⁰.

Centroamérica: distribución de los flujos de inversión extranjera directa por país, 2014
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales y estimaciones al 18 de mayo de 2015.

PROESA promueve al país como un lugar dónde se encuentran muchas ventajas⁴¹:

- **Estabilidad monetaria:** El Salvador dolarizó su economía en el 2001, por lo que ofrece mayor certidumbre a los inversionistas como resultado de la eliminación del riesgo cambiario, así como menores costos financieros y de transacción en comparación con países no dolarizados.
- **Ubicación estratégica:** La ubicación geográfica de El Salvador facilita el acceso en tiempos cortos a las principales ciudades de América, tanto en el norte como en el sur. Comparte la misma zona horaria que la zona central de Estados Unidos (CST) y ofrece un corredor bioceánico, proximidad a la ruta Transpacífica y al canal de Panamá.

⁴⁰ http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38214/S1500535_es.pdf?sequence=4 Consultado Marzo 2016.

⁴¹ Motivos para invertir en El Salvador. <http://www.proesa.gob.sv/inversiones/ipor-que-invertir-en-el-salvador> Consultado marzo 2016.

- **Acceso preferencial a mercados internacionales:** Múltiples acuerdos comerciales brindan acceso preferencial a cerca de 1,200 millones de consumidores en 43 países alrededor del mundo. El Salvador posee acuerdos comerciales con Centroamérica, Chile, Colombia, Cuba, Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana, Taiwán, Trinidad y Tobago, Unión Europea y Venezuela. Asimismo, se encuentra en negociaciones para firmar acuerdos comerciales con Belice, Canadá, Ecuador y Perú.
- **Atractivos incentivos fiscales:** Los esquemas de incentivos del país brindan importantes exenciones en impuesto sobre la renta, municipales, transferencia de bienes raíces, así como derechos arancelarios y otros impuestos a la importación de maquinaria, equipo y artículos utilizados en los procesos de producción de bienes y servicios.
- **Infraestructura competitiva:** El Foro Económico Mundial (FEM) posiciona a la infraestructura de El Salvador entre las más competitivas de Latinoamérica y la mejor de la región centroamericana. La moderna infraestructura portuaria, aeroportuaria y vial permite que las empresas realicen sus operaciones logísticas de forma eficiente, mientras que modernos y avanzados mercados de telecomunicaciones y electricidad garantizan también el acceso a servicios e insumos de calidad a costos competitivos.
- **Costos competitivos:** El Salvador es el país más competitivo en costos para establecer y operar un negocio. La revista de inversión FDI INTELLIGENCE del Financial Times ha calificado a El Salvador como el país más efectivo en costos y lo ha posicionado en los últimos años en el lugar n° 1 de Centroamérica.
- **Mano de obra productiva:** Las empresas establecidas en el país certifican que la mano de obra salvadoreña se distingue en el mundo por su laboriosidad, eficiencia y ética de trabajo. El 60 % de la fuerza laboral tiene 39 años o menos, por lo que es un país predominantemente joven y altamente productivo.

COMPETITIVIDAD DEL PAÍS

El Foro Económico Mundial realiza periódicamente informes sobre la competitividad de los países, basándose en lo que ellos consideran los 12 pilares de la competitividad. En su reporte del periodo 2014-2015⁴², sitúa al país en la posición 88 de 144 naciones, mostrando una mejoría respecto a años anteriores. Los aspectos que más afectaron su posición fueron: la eficiencia del mercado de trabajo (125/144), ambiente macroeconómico (100/144), y las instituciones (99/144); por otra parte, los aspectos mejor evaluados fueron: sofisticación de negocios (37/144), innovación (51/144), eficiencia del mercado (55/144), e infraestructura (57/144). El detalle de las valoraciones de cada pilar se puede consultar en el **anexo 2**. En comparación con los países de la región la situación fue la siguiente:

País	Posición
Panamá	48
Costa Rica	51
Guatemala	78
El Salvador	88
Nicaragua	99
Honduras	100

⁴² Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf Consultado marzo 2016.

TURISMO

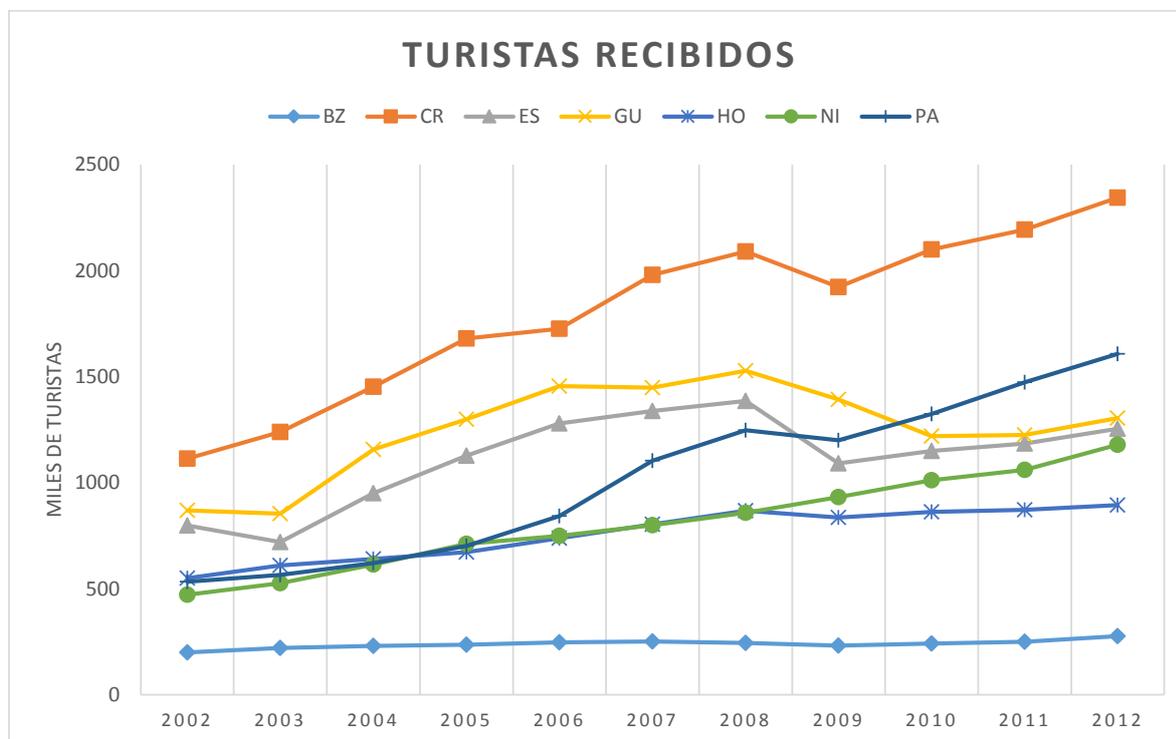
El turismo se perfila como una actividad de mucha relevancia para las naciones debido a su capacidad de generación de empleo en los territorios, pero de igual forma se deben considerar los riesgos y desventajas que puede suponer. La mayoría de naciones y ciudades compiten intensivamente para atraer una mayor cantidad de turistas y que estos incrementen sus estadías y gasto promedio diario para favorecer las economías locales.

La competitividad de los países como destinos turísticos es evaluada por el Foro Económico Mundial en su Reporte Global de Viajes y Turismo⁴³. En la edición de 2015, el país aparece en la posición 91 de 141; dónde los elementos más destacados son: Apertura internacional (4/141), infraestructura portuaria 48/141, competitividad de precios (51/141); y los aspectos menor evaluados seguridad (134/141), recursos naturales (116/141), sostenibilidad medioambiental (105/141). El detalle de los pilares que conforman el índice para El Salvador se encuentran en el **anexo 3**. En comparación con el resto de países de la región la situación era la siguiente:

País	Posición
Panamá	34
Costa Rica	42
Guatemala	80
Honduras	90
El Salvador	91
Nicaragua	92

⁴³ Foro Económico Mundial. Consultado en marzo de 2016.
http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

En cuanto a los resultados de visitas de turistas en la región centroamericana se tienen los siguientes datos:



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de la SICA, tomados del sitio <http://www.sica.int/cct/estadisticas.aspx?IdEnt=11> Consultado en marzo 2016.

En cuanto a la composición de los turistas que visitan El Salvador, para el año 2013, un 82.5% de estos eran extranjeros, y el restante 17.5% salvadoreños residentes en el exterior⁴⁴. Las regiones de procedencia de los turistas eran Centroamérica 55.2%, Norteamérica 37.6%, Europa 2.5%, Otros 4.7%. De los centroamericanos, el 66% correspondía a Guatemala, 24% a Honduras, 5% Nicaragua, 3% Costa Rica, Otros Centroamérica 2%.

⁴⁴ Informe Estadístico 2013, Ministerio de Turismo, http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-turismo/information_standards/estadisticas. Consultado Marzo 2016.

EVALUACIÓN DE LA MARCA PAÍS

El Country Brand Index (CBI) es uno de los principales indicadores de la marca país. Elaborado por la empresa Future Brand, anualmente hace el ranking global para medir la percepción de marca de los países en distintas categorías. Los elementos que consideran para determinar la posición de los países son: conciencia (las audiencias saben que el país existe), familiaridad (qué tan bien conocen el país y lo que ofrece), preferencia (qué tanto estiman al país), asociaciones (qué cualidades se asocian al país), consideración (se está considerando al país para visitarlo), decisión (disposición real de visitarlo y/o establecer relaciones comerciales) y recomendación (recomiendan visitar el país a familiares, amigos y colegas). Según este índice El Salvador ocupa la posición 107 en el mundo entre 118 países en el año 2012. Para el 2013 el CBI de Latinoamérica ubica a El Salvador en el número 19 de 21 países.

En otro estudio realizado en 2014 para determinar la imagen y percepción de El Salvador, se expresaba que existe una falta de conocimiento a nivel internacional acerca del país, por lo que es necesario que El Salvador posea su propia marca País, para posicionarse a nivel nacional e internacional como una opción de inversión, comercio y turismo.

SIGUIENTES PASOS

Los directivos de PROESA deben tomar decisiones sobre cómo orientar la marca país, considerando las fortalezas y debilidades de las condicionantes competitivas establecer los lineamientos que deberían orientar la estrategia de nación. Deben valorar la conveniencia de una estrategia de marca país, versus marcas productos (inversiones, turismo), así como la asociación a otras marcas regionales como Centroamérica. Las opciones que se realicen tendrán un impacto en los esfuerzos comunicacionales futuros. Para dar respuesta a estas interrogantes

la Dirección tenía como referencia de buenas prácticas el manejo de la marca país de Australia y Colombia (**anexo 4**)

Anexo 1

 <p>Isotipo</p> <p>Logotipo</p> <p>Slogan</p>	<p>Con esto se pretende representar:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Isotopo: espíritu emprendedor y dinámico; colorido y diversidad▪ Logotipo: singularidad, frescura, juventud, esperanza, naturaleza viva y fértil▪ Slogan: Experiencia positiva que tendrán los visitantes <p>Fuente: www.elsalvador.travel, consultado marzo 2014.</p>
--	--

Anexo 2

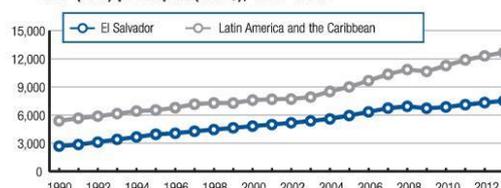
2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

Key indicators, 2013

Population (millions).....	6.3
GDP (US\$ billions).....	24.5
GDP per capita (US\$).....	3,875
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.06

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1990–2013



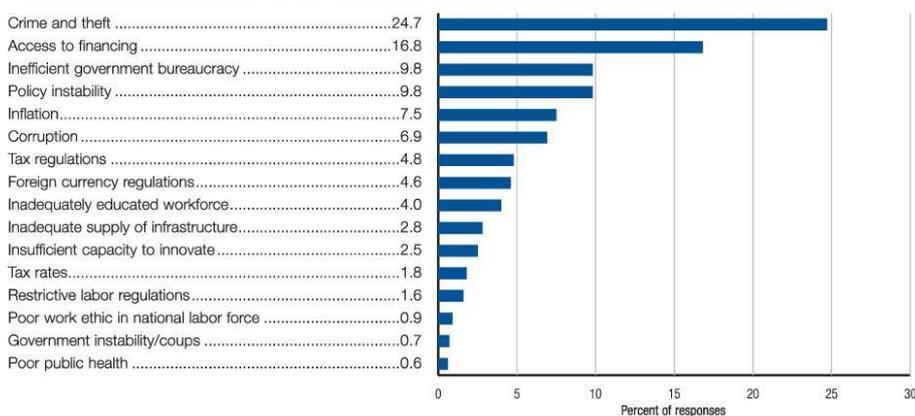
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1–7)
GCI 2014–2015	84	4.0
GCI 2013–2014 (out of 148).....	97	3.8
GCI 2012–2013 (out of 144).....	101	3.8
GCI 2011–2012 (out of 142).....	91	3.9
Basic requirements (40.0%)	80	4.4
Institutions.....	99	3.4
Infrastructure.....	57	4.3
Macroeconomic environment.....	100	4.2
Health and primary education.....	80	5.6
Efficiency enhancers (50.0%)	96	3.7
Higher education and training.....	94	3.9
Goods market efficiency.....	55	4.4
Labor market efficiency.....	125	3.6
Financial market development.....	86	3.8
Technological readiness.....	93	3.2
Market size.....	90	3.3
Innovation and sophistication factors (10.0%)	45	4.0
Business sophistication.....	37	4.4
Innovation.....	51	3.5

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

El Salvador

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/144	INDICATOR	VALUE	RANK/144
1st pillar: Institutions			6th pillar: Goods market efficiency (cont'd.)		
1.01 Property rights	3.6	102	6.06 No. procedures to start a business*	8	93
1.02 Intellectual property protection	3.5	78	6.07 No. days to start a business*	16.5	82
1.03 Diversion of public funds	3.2	71	6.08 Agricultural policy costs	3.1	122
1.04 Public trust in politicians	3.0	68	6.09 Prevalence of trade barriers	3.7	134
1.05 Irregular payments and bribes	3.5	95	6.10 Trade tariffs, % duty*	4.6	63
1.06 Judicial independence	3.6	73	6.11 Prevalence of foreign ownership	4.0	110
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.9	80	6.12 Business impact of rules on FDI	3.7	115
1.08 Wastefulness of government spending	3.2	86	6.13 Burden of customs procedures	3.9	76
1.09 Burden of government regulation	3.5	62	6.14 Imports as a percentage of GDP*	49.4	68
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	3.5	85	6.15 Degree of customer orientation	4.9	44
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	3.4	68	6.16 Buyer sophistication	3.9	34
1.12 Transparency of government policymaking	3.7	94	7th pillar: Labor market efficiency		
1.13 Business costs of terrorism	3.7	130	7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.2	81
1.14 Business costs of crime and violence	2.7	136	7.02 Flexibility of wage determination	3.9	126
1.15 Organized crime	2.7	143	7.03 Hiring and firing practices	3.8	80
1.16 Reliability of police services	3.7	97	7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	22.9	107
1.17 Ethical behavior of firms	3.8	85	7.05 Effect of taxation on incentives to work	3.2	108
1.18 Strength of auditing and reporting standards	3.8	120	7.06 Pay and productivity	3.5	110
1.19 Efficacy of corporate boards	4.5	73	7.07 Reliance on professional management	3.9	90
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.3	125	7.08 Country capacity to retain talent	3.5	64
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	3.0	130	7.09 Country capacity to attract talent	3.5	67
2nd pillar: Infrastructure			7.10 Women in labor force, ratio to men*	0.62	111
2.01 Quality of overall infrastructure	4.6	58	8th pillar: Financial market development		
2.02 Quality of roads	4.6	47	8.01 Availability of financial services	4.1	90
2.03 Quality of railroad infrastructure	N/Appl.	n/a	8.02 Affordability of financial services	4.0	86
2.04 Quality of port infrastructure	4.7	50	8.03 Financing through local equity market	3.7	53
2.05 Quality of air transport infrastructure	5.0	47	8.04 Ease of access to loans	3.0	52
2.06 Available airline seat km/week, millions*	104.6	81	8.05 Venture capital availability	3.0	45
2.07 Quality of electricity supply	4.9	67	8.06 Soundness of banks	4.1	114
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	136.2	36	8.07 Regulation of securities exchanges	3.9	82
2.09 Fixed telephone lines/100 pop.*	15.0	76	8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	5	85
3rd pillar: Macroeconomic environment			9th pillar: Technological readiness		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-4.0	93	9.01 Availability of latest technologies	4.2	107
3.02 Gross national savings, % GDP*	7.4	131	9.02 Firm-level technology absorption	4.4	82
3.03 Inflation, annual % change*	0.8	1	9.03 FDI and technology transfer	4.1	106
3.04 General government debt, % GDP*	54.9	92	9.04 Individuals using Internet, %*	23.1	99
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	41.7	78	9.05 Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.*	4.5	85
4th pillar: Health and primary education			9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	40.5	63
4.01 Malaria cases/100,000 pop.*	0.3	12	9.07 Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	6.0	105
4.02 Business impact of malaria	6.0	11	10th pillar: Market size		
4.03 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	25.0	54	10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	3.1	86
4.04 Business impact of tuberculosis	4.3	117	10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	3.8	98
4.05 HIV prevalence, % adult pop.*	0.6	92	10.03 GDP (PPP\$ billions)*	47.5	89
4.06 Business impact of HIV/AIDS	4.3	119	10.04 Exports as a percentage of GDP*	28.4	101
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	13.6	69	11th pillar: Business sophistication		
4.08 Life expectancy, years*	72.1	85	11.01 Local supplier quantity	4.8	42
4.09 Quality of primary education	3.3	100	11.02 Local supplier quality	4.6	50
4.10 Primary education enrollment, net %*	93.4	76	11.03 State of cluster development	4.5	30
5th pillar: Higher education and training			11.04 Nature of competitive advantage	3.9	43
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	69.2	103	11.05 Value chain breadth	4.4	33
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	25.5	86	11.06 Control of international distribution	4.5	30
5.03 Quality of the education system	3.8	63	11.07 Production process sophistication	4.5	39
5.04 Quality of math and science education	3.4	103	11.08 Extent of marketing	4.8	33
5.05 Quality of management schools	4.3	64	11.09 Willingness to delegate authority	4.1	41
5.06 Internet access in schools	4.0	81	12th pillar: Innovation		
5.07 Availability of research and training services	4.5	43	12.01 Capacity for innovation	4.4	34
5.08 Extent of staff training	4.0	71	12.02 Quality of scientific research institutions	3.6	77
6th pillar: Goods market efficiency			12.03 Company spending on R&D	4.0	25
6.01 Intensity of local competition	4.8	89	12.04 University-industry collaboration in R&D	3.8	53
6.02 Extent of market dominance	4.5	23	12.05 Gov't procurement of advanced tech products	4.0	29
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	4.7	30	12.06 Availability of scientists and engineers	3.7	91
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	3.2	118	12.07 PCT patents, applications/million pop.*	0.0	121
6.05 Total tax rate, % profits*	38.1	72			

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 101.

Anexo 3

2.1: Country/Economy Profiles

El Salvador

The Travel & Tourism Competitiveness Index

	Rank (out of 141)	Score (1–7)
Travel & Tourism Competitiveness Index	91	3.41
Enabling Environment	101	4.13
Business Environment	86.....	4.22
Safety and Security	134.....	3.62
Health and Hygiene	90.....	4.86
Human Resources and Labour Market	92.....	4.26
ICT Readiness	87.....	3.69
T&T Policy and Enabling Conditions	32	4.40
Prioritization of Travel & Tourism	79.....	4.45
International Openness.....	4.....	4.53
Price Competitiveness.....	51.....	4.91
Environmental Sustainability.....	105.....	3.70
Infrastructure	78	3.32
Air Transport Infrastructure	95.....	2.21
Ground and Port Infrastructure.....	48.....	4.07
Tourist Service Infrastructure.....	86.....	3.67
Natural and Cultural Resources	117	1.78
Natural Resources	116.....	2.18
Cultural Resources and Business Travel	100.....	1.38



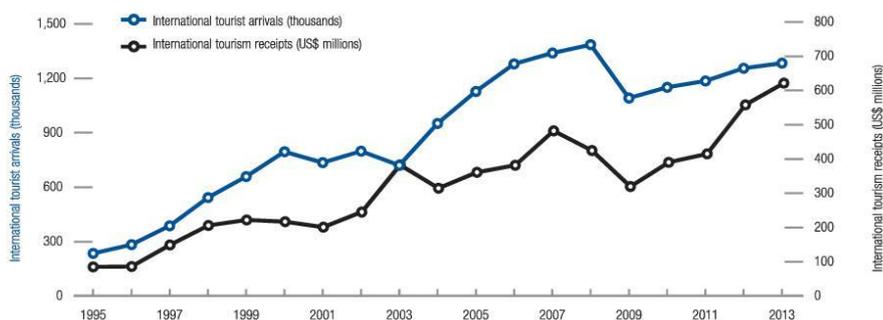
Travel & Tourism Key Indicators and Economic Impact

Int'l tourist arrivals (thousands), 2013	1,283
Int'l tourism receipts (inbound US\$ millions), 2013	621.1
Growth (%) in int'l outbound travel spending*	0.07
Average spending per int'l tourist (US\$), 2013.....	484.1

Population (millions), 2013	6.3
Surface area (1,000 square kilometres), 2013	21.0
Gross domestic product per capita (PPP\$), 2013	7,783
Real GDP growth (%), 2013	1.7

T&T industry economic impact, 2014 estimates	Absolute value	Percent of total	Growth forecast
T&T industry GDP (US\$ millions).....	855.6.....	3.5.....	3.1
T&T industry employment (1,000 jobs)	80.5.....	3.1.....	3.0

Evolution of the T&T Industry Over Time



Note: For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.
* CAGR 2008-2013.

El Salvador

The Travel & Tourism Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/141	INDICATOR	VALUE	RANK/141
Business Environment	4.2	86	International Openness	4.5	4
1.01 Property rights [†]	3.6.....	102	7.01 Visa requirements (0–100 best)*.....	47.0.....	34
1.02 Impact of rules on FDI [†]	3.7.....	115	7.02 Openness of bilateral ASA (0–39)*.....	27.8.....	2
1.03 Efficiency of legal framework settling disputes [†]	3.5.....	85	7.03 No. of regional trade agreements in force*.....	18.0.....	46
1.04 Efficiency of legal framework challenging regs. [†]	3.4.....	68			
1.05 No. of days to deal with construction permits*.....	115.....	49	Price Competitiveness	4.9	51
1.06 Construction permits cost (%)*.....	4.6.....	108	8.01 Ticket taxes, airport charges (0–100 best)*.....	62.3.....	113
1.07 Extent of market dominance [†]	4.5.....	23	8.02 Hotel price index (US\$)*.....	95.3.....	19
1.08 No. of days to start a business*.....	17.....	88	8.03 Purchasing power parity*.....	0.5.....	57
1.09 Cost to start a business (% GNI/capita)*.....	45.2.....	121	8.04 Fuel price levels (US\$ cents/litre)*.....	126.0.....	54
1.10 Effect of taxation on incentives to work [†]	3.2.....	106			
1.11 Effect of taxation on incentives to invest [†]	3.2.....	116	Environmental Sustainability	3.7	105
1.12 Total tax rate (% profit)*.....	38.7.....	72	9.01 Stringency of environmental regulations [†]	3.3.....	116
1.12a Labour and contributions tax rate (% profit)*.....	17.2.....	75	9.02 Enforcement of environmental regulations [†]	3.2.....	111
1.12b Profit tax rate (% profit)*.....	20.1.....	91	9.03 Sustainability of T&T development [†]	4.5.....	66
1.12c Other taxes rate (% profit)*.....	1.4.....	48	9.04 Particulate matter (2.5) concentration (µg/m ³)*.....	7.1.....	62
			9.05 No. of envtl. treaty ratifications (0–27 best)*.....	16.....	115
Safety and Security	3.6	134	9.06 Baseline water stress (0–5 worst)*.....	1.5.....	65
2.01 Business costs of crime and violence [†]	2.7.....	134	9.07 Threatened species (% total species)*.....	3.3.....	39
2.02 Reliability of police services [†]	3.7.....	97	9.08 Forest cover change (% average per year)*.....	-5.0.....	95
2.03 Business costs of terrorism [†]	3.7.....	128	9.09 Wastewater treatment (%) *.....	0.6.....	104
2.04 Index of terrorism incidence*.....	7.0.....	1	9.10 Coastal shelf fishing pressure (tonnes per km ²)*.....	0.0.....	27
2.05 Homicide rate*.....	41.....	139			
			Air Transport Infrastructure	2.2	95
Health and Hygiene	4.9	90	10.01 Quality of air transport infrastructure [†]	5.0.....	47
3.01 Physician density per 1,000 pop.*.....	1.6.....	68	10.02 Airline dom. seat kms per week (millions)*.....	n/a.....	n/a
3.02 Access to improved sanitation (% pop.)*.....	70.0.....	96	10.03 Airline int'l. seat kms per week (millions)*.....	101.9.....	78
3.03 Access to improved drinking water (% pop.)*.....	90.0.....	94	10.04 Departures per 1,000 pop.*.....	4.8.....	54
3.04 Hospital beds per 10,000 pop.....	11.0.....	108	10.05 Airport density per million urban pop.*.....	0.2.....	133
3.05 HIV prevalence (% pop.)*.....	0.6.....	91	10.06 No. of operating airlines*.....	13.0.....	114
3.06 Malaria incidence per 100,000 pop.*.....	0.3.....	12			
			Ground and Port Infrastructure	4.1	48
Human Resources and Labour Market	4.3	92	11.01 Quality of roads.....	4.6.....	47
<i>Qualification of the labour force</i>	<i>4.9</i>	<i>90</i>	11.02 Quality of railroad infrastructure.....	n/a.....	n/a
4.01 Primary education enrolment rate (%)*.....	93.4.....	76	11.03 Quality of port infrastructure [†]	4.7.....	50
4.02 Secondary education enrolment rate (%)*.....	69.2.....	101	11.04 Quality of ground transport network [†]	5.0.....	34
4.03 Extent of staff training [†]	4.0.....	71	11.05 Railroad density (km/surface area)*.....	n/a.....	n/a
4.04 Treatment of customers [†]	4.9.....	44	11.06 Road density (km/surface area)*.....	⊗.....	64
<i>Labour market</i>	<i>3.6</i>	<i>108</i>	11.07 Paved road density (km/surface area)*.....	⊗.....	61
4.05 Hiring and firing practices [†]	3.8.....	79			
4.06 Ease of finding skilled employees [†]	4.2.....	51	Tourist Service Infrastructure	3.7	86
4.07 Ease of hiring foreign labour [†]	4.1.....	64	12.01 Hotel rooms per 100 pop.*.....	0.1.....	104
4.08 Pay and productivity [†]	3.5.....	108	12.02 Extension of business trips recommended [†]	5.0.....	97
4.09 Female labour force participation (% to men)*.....	0.6.....	110	12.03 Presence of major car rental companies [†]	5.....	59
			12.04 ATMs accepting Visa cards per million pop.*.....	360.2.....	76
ICT Readiness	3.7	87			
5.01 ICT use for B2B transactions [†]	4.7.....	74	Natural Resources	2.2	116
5.02 Internet use for B2C transactions [†]	4.9.....	49	13.01 No. of World Heritage natural sites*.....	0.....	83
5.03 Individuals using internet (%)*.....	23.1.....	98	13.02 Total known species*.....	692.....	58
5.04 Broadband internet subs. per 100 pop.*.....	4.5.....	85	13.03 Total protected areas (% total territorial area)*.....	8.7.....	95
5.05 Mobile telephone subs. per 100 pop.*.....	136.2.....	36	13.04 Natural tourism digital demand (0–100 best)*.....	12.....	76
5.06 Mobile broadband subs. per 100 pop.*.....	6.0.....	105	13.05 Quality of the natural environment [†]	3.2.....	133
5.07 Mobile network coverage (% pop.)*.....	95.0.....	100			
5.08 Quality of electricity supply.....	4.9.....	67	Cultural Resources and Business Travel	1.4	100
			14.01 No. of World Heritage cultural sites*.....	1.....	92
Prioritization of Travel & Tourism	4.5	79	14.02 No. of oral and intangible cultural expressions*.....	0.....	89
6.01 Government prioritization of T&T industry [†]	4.5.....	110	14.03 No. of large sports stadiums*.....	4.0.....	77
6.02 T&T gov't expenditure (% gov't budget)*.....	2.6.....	92	14.04 No. of international association meetings*.....	9.3.....	83
6.03 Effectiveness of marketing to attract tourists [†]	4.5.....	70	14.05 Cult./entert. tourism digital demand (0–100 best)*.....	9.....	62
6.04 Comprehensiveness of T&T data (0–120 best)*.....	72.0.....	52			
6.05 Timeliness of T&T data (0–21 best)*.....	16.5.....	67			
6.06 Country Brand Strategy rating (1–10 best)*.....	77.8.....	35			

Notes: Ranks of notable competitive advantages are highlighted in blue. A legend for the symbols ⊗, † and * is provided in the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.

Anexo 4⁴⁵

Caso Australia

Australia es percibida en el extranjero por ofrecer sus playas y hermosos paisajes, pero el Gobierno le interesaba que este país fuera visto como un destino atractivo para el comercio y los inversionistas. En el año 2010 el gobierno federal de Australia decidió lanzar una marca país denominada AUSTRALIA UNLIMITED o AUSTRALIA ILIMITADA, con el propósito de comunicar de mejor manera las características que ofrecen y posicionarse como un país innovador, global y un aliado estratégico para hacer negocios. En este enlace puede conocer más acerca de la marca país de Australia www.brandaustralia.gov.au

La estrategia de marca país de Australia, antes de su lanzamiento, fue validada con aproximadamente 14 mil personas en 12 mercados alrededor del mundo para verificar el impacto que generaría y si comunicaba lo que los australianos querían posicionar para lograr una imagen positiva del país, como ser un socio de negocios comprometido a nivel mundial. Asimismo, han logrado convertir la marca país AUSTRALIA ILIMITADA en una marca flexible que ha permitido relacionarse con otras marcas de producto, a través del Gobierno y la empresa privada, construyendo una imagen positiva hacia el exterior. “El objetivo de AUSTRALIA ILIMITADA es dar a conocer que este país tiene una capacidad ilimitada y una diversidad enorme de productos, más allá del turismo”, indica el ministro de Comercio de Australia, Simon Crean.

⁴⁵ <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/693-marca-pa%C3%ADs-australia-ilimitada> Consultado Marzo 2016.

Caso Colombia

Colombia desarrolló la estrategia de la marca país denominada “LA REPUESTA ES COLOMBIA”. “Somos embajadores de nuestro país; antes de vender un servicio vendemos primero a nuestro país”, indica Javier Peña Capobianco, secretario general de la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios en Uruguay. Y este es uno de los componentes que Colombia trabajó en el diseño de la estrategia de marca país que lanzó en septiembre de 2012: la necesidad de involucrar a todos los actores para impulsarla a nivel internacional, es decir que los colombianos se apropiaran de su marca país, se identificaran con ella y transmitieran los mensajes que el Gobierno desea posicionar en sus grupos de interés: sector privado y gubernamental, inversionistas, exportadores, trabajadores, estudiantes, y todos los demás colombianos que viven en el país como fuera de él. <http://www.colombia.co/la-marca>

Sociedad de Alimentación y Servicios: calidad en el servicio.

Autor: Juan Vásquez Tejos

Menú

Juan Vásquez, Ingeniero Industrial con experiencia en implementación de sistemas de gestión, fundó en 2010, la empresa consultora Eprimax Ingeniería y Servicios Ltda., la cual estaba ubicada en Santiago de Chile. A fines de 2013, Pedro Soza, dueño y administrador de la empresa “Sociedad de Alimentación y Servicios”, la que se dedicaba a la administración de casinos y cafeterías en instituciones de educación superior, le pidió a Juan: “Necesito tener la certificación en un sistema de inocuidad alimentaria⁴⁶(ver anexo 1) lo antes posible ya que es un requerimiento obligatorio para mi empresa, pero además estamos obligados a implementar la norma ISO-9001:2008⁴⁷ en un plazo máximo de tres meses ya que nos ganamos un beneficio fiscal a través de Corfo⁴⁸”.

No obstante, Pedro no quería implementar realmente la ISO-9001 en sus procesos, sólo pretendía hacerlo documentalmente para obtener el certificado y el beneficio fiscal. Juan tendría que decidir si debía aceptar asesorar a esta empresa, considerando que la implementación de la norma de calidad sería incompleta, sin embargo tenía como antecedente, que Corfo sólo se avocaba a verificar documentalmente la implementación y era poco probable que fuera fiscalizada la empresa. Juan reflexionaba: **“¿Debo asesorar a esta empresa en la implementación de ambas normas, a pesar de que solo sea documentalmente para el caso de la ISO-9001 y para cumplir con un requisito legal en el caso de la norma alimentaria?”**.

⁴⁶HACCP se entiende como Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control de su traducción “Hazard Analysis and Critical Control Points”. Es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad de los alimentos; entendiéndose por inocuidad alimentaria, alimentos que al ser consumidos no causan daño al consumidor.

⁴⁷La ISO 9001:2008 es una norma internacional que es la base del sistema de gestión de la calidad y que se centra en todos los elementos de la gestión de calidad de una empresa sea efectivo en el cumplimiento de los requisitos de sus productos o servicios y a mejorar sosteniblemente la satisfacción de sus clientes.

⁴⁸ La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), creada en 1939, era el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional.

Sociedad de Alimentación y Servicios

La historia Sociedad de Alimentación y Servicios, comenzó en una reconocida universidad privada de Chile en el año 2005, con un puesto móvil que expendía alimentos y una auxiliar que atendía al público. Luego de varias pruebas y fallas en el servicio que entregaba, el concepto de puesto móvil cambió con el tiempo, hasta convertirse en un establecimiento fijo de servicio de alimentación en las instituciones que atendía. Según comentaba Pedro: “la idea del servicio era crear un punto de encuentro agradable, principalmente enfocado a una atención personalizada, donde el cliente se sintiera bienvenido, disfrutando momentos gratos con el fin de desconectarse aunque fueran cinco minutos”.

La empresa Sociedad de Alimentación y Servicios, entregaba servicios de alimentación colectiva, con presencia en los sectores de educación, sanidad, empresas particulares e instituciones públicas, por medio de administración de casinos, restaurantes y cafeterías.

Para el año 2013 la empresa contaba con más de 40 locales de atención a clientes a lo largo de Chile, en universidades e institutos de capacitación y tenía una oficina central en la ciudad de Santiago. La empresa Sociedad de Alimentación contaba a esa fecha con más de 400 empleados.

Eprimax

La empresa Eprimax Ingeniería y Servicios Limitada se fundó en el año 2013, organización que se constituía por profesionales con vasta experiencia en sistemas y modelos de gestión, con énfasis en sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad. Además contaba con

experiencia en el “Modelo Chileno de Gestión de Excelencia” de Chilecalidad⁴⁹ y el “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión” de Fundiveq⁵⁰.

Los servicios que entrega Eprimax eran consultoría, capacitación y auditorías en implementación, mantención y mejora de Sistemas y Modelos de Gestión. En 2013, Eprimax estaba centrado en entregar servicios a organizaciones que contaran con un desarrollo de la cultura de la calidad o bien en las que existiera un real compromiso de la Alta Dirección de desarrollarlo.

El Dilema

Juan en una introspectiva se preguntaba si los valores en que creía como la Honestidad, Integridad, Responsabilidad y Excelencia, serían puestos a prueba al tomar una decisión de este proyecto. Juan se enfrentaba a un dilema: podía cumplir con la implementación de los sistemas de gestión en el plazo de 3 meses, pero solo de manera documental, sin embargo, sabía que la implementación de los sistemas de gestión no solo consistían en la creación de los documentos del sistema, sino en el uso de estos, considerando además que la mayor variable a cumplir, era iniciar o lograr el cambio cultural del personal de la empresa con respecto a la inocuidad alimentaria y a la calidad en el servicio entregado a los clientes. Juan se preguntaba: **“¿Debo aceptar el proyecto ya que solo le interesaba el certificado al empresario y usar el beneficio fiscal y no usar como de debe el sistema de gestión?”**

⁴⁹ Es un sistema de gestión que busca que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia. Es, al mismo tiempo, una herramienta que permite evaluar el nivel actual de gestión y determinar a qué distancia está de la excelencia, qué áreas debe potenciar y cuáles debe mejorar.

⁵⁰ Creado por **FUNDIBEQ en 1999 para** promover y desarrollar la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano, integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Anexo 1.Implementación del sistema de inocuidad alimentaria.

HACCP se entiende como Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control de su traducción “Hazard Analysis and Critical Control Points”, es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad de los alimentos; entendiéndose por inocuidad alimentaria, alimentos que al ser consumidos no causan enfermedad. El HACCP consta de 7 principios y 12 pasos. Para comenzar, la implementación del HACCP, se realiza con la base de contar con los prerrequisitos bien establecidos y creados; los prerrequisitos son todos los procedimientos que se realicen que son conocidos como las BPM o GMP que son las Buenas Prácticas de Manufactura (o GMP en inglés), prácticas que son agrupadas y divididas en dos categorías conocidas como POE y POES, y que significan Procedimientos Operacionales Estandarizados y Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización. (Ver cuadro 1)

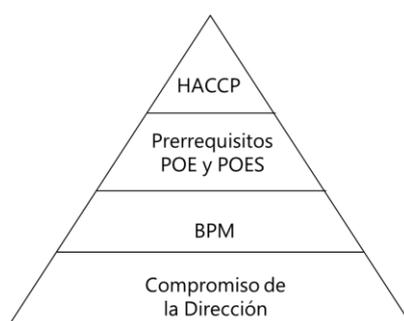
Cuadro 1. Procedimientos POE y POES.

POE corresponden a los procedimientos de:	POES corresponden a los procedimientos de:
<ul style="list-style-type: none">• Recepción Materias Primas e Insumos.• Almacenamiento de material primas e Insumos.• Control de Operaciones.• Almacenamiento Producto Final.• Despacho y Distribución.• Trazabilidad y Recall.• Ventilación.• Atención Reclamo Clientes.• Mantenimiento.• Capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Higiene / Salud de los manipuladores.• Limpieza y Sanitización.• Preservación de contaminación cruzada.• Protección de la adulteración de alimentos.• Manejo de Productos Químicos.• Control de plagas.• Disposición desechos-basura.• Control del agua / Hielo.

Fuente: Empresa de Gestión Estratégica

En donde la base serían las buenas prácticas, para proceder con los POE y POES, y como consecuencia de esta implementación tenemos como resultado el HACCP. El primer peldaño corresponde al “Compromiso de la Dirección”, pues sin este compromiso el resto de la pirámide será realmente muy débil. (Ver figura 1)

Figura 1. Esquema HACCP



Fuente: Empresa de Gestión Estratégica

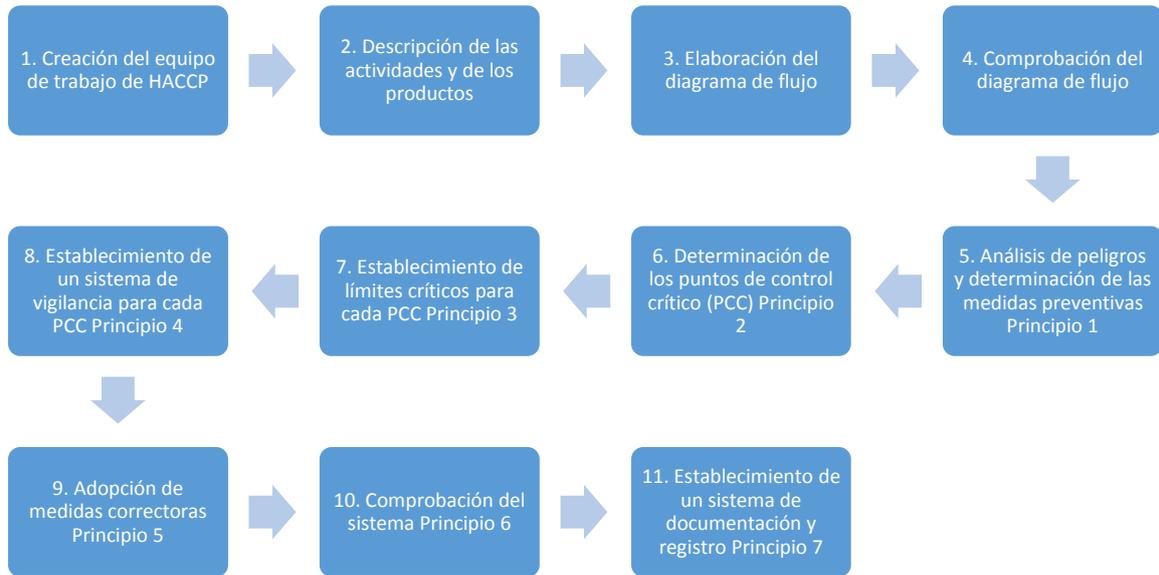
El Codex Alimentarius estructura el Sistema de HACCP en siete principios básicos, que son de cumplimiento obligado para poder aplicarlo correctamente (ver cuadro 2). En la práctica, la aplicación de los siete principios del Sistema de HACCP requiere seguir una secuencia lógica de fases (ver cuadro 3).

Cuadro 2. Principios básicos Sistema de HACCP

Principio	Acción
Principio 1	Hacer un análisis de peligros.
Principio 2	Determinar los puntos de control crítico (PCC).
Principio 3	Establecer un límite o límites críticos.
Principio 4	Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.
Principio 5	Establecer las medidas correctoras que se deben adoptar cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.
Principio 6	Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente
Principio 7	Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

Fuente: Norma Chilena NCh-2861.Of2004 Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) – Directrices para su implementación

Cuadro 3. Fases aplicación de los principios básicos Sistema de HACCP



Fuente: Norma Chilena NCh-2861.Of2004 Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) – Directrices para su implementación

La duración de un proyecto de implementación puede variar del tamaño del sistema de inocuidad alimentaria, el cual dependerá de la cantidad de personal, la extensión de las instalaciones, en número de centros de trabajo, entre otros factores. En general la duración de un proyecto de implementación bordea los siete meses.

Anexo 2. Implementación de los Sistemas de Gestión.

La dirección aproximada de la implementación de un sistema de gestión de la calidad varía desde seis meses a un año, si bien es posible desarrollar la documentación en un plazo inferior, lo que requiere mayor tiempo es el cambio cultural del personal con respecto a la calidad y la internalización del sistema de gestión de la calidad. Las etapas necesarias para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en una organización son:

- **Análisis de la Situación Actual:** Consiste en realizar un diagnóstico de la organización con respecto a los requisitos de un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la norma ISO-9001:2008.
- **Mapeo de Procesos:** Levantar los procesos existentes dentro de la empresa y la interacción entre dichos procesos.
- **Documentación del SGC:** elaborar los documentos para el SGC, entre esto tenemos; Manual de la calidad, política de la calidad, objetivos de la calidad, planes de la calidad, procedimientos, formularios, registros. En esta etapa y es donde vamos a plasmar todo lo que hacemos, como lo hacemos, los alcances y quienes son los responsables de cada actividad.
- **Capacitación:** Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la empresa que se van a resistir al cambio, pero debemos de ser insistentes y constantes en la concientización para lograr un cambio en donde todos estemos en el mismo barco. Si esto no sucede, simplemente el sistema no va a funcionar.

- **Implementación:** Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta.
- **Auditoría Interna:** En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo.
- **Acciones Correctivas y Preventivas:** Debemos generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera auditoria interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Procesos de Análisis y Mejora:** En esta etapa tenemos que analizar los resultados obtenidos durante las auditorias y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera vamos a poder identificar que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades de Mejora.
- **Auditoría Externa:** podrían existir hallazgos de auditoría que se traduzcan en acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores externos hayan encontrado como No Conformidades.
- **Resolución de las No conformidades** encontradas por auditores externos de certificación.
- **Certificación:** En caso de encontrar No Conformidades, el organismo auditor da un plazo de 30 días para que la empresa trabaje sobre estas No Conformidades solucionándolas desde la causa raíz.

Referencias.

Couto, L. L. (2010). Auditoría del sistema APPCC: cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP. España: Ediciones Díaz de Santos.

EGEA. Empresa de Gestión Estratégica (2015). *Implementación de la Norma NCh2861 – Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)*. Recuperado de <http://egea.cl/programa-de-implementacion-de-la-norma-nch2861-haccp-analisis-de-peligros-y-puntos-de-control/>

FEIM. Federación Española de Industrias de la Madera. *Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de: http://www.feim.org/docs/sis_ges_cal.pdf

Norma Chilena NCh-2861.Of2004 Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) – Directrices para su implementación. Recuperado de: [http://www.tecniprofltda.cl/doc/NCh2861-2004HACCP\[1\].pdf](http://www.tecniprofltda.cl/doc/NCh2861-2004HACCP[1].pdf)

Sistemas y Calidad Total (2015). *15 Etapas para la Implementación y Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008*. Recuperado de: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacion-sistema-gestion-de-calidad-iso-9001/>

Instituto Ecuatoriano De Crédito Educativo Y Becas

Autor: Diana Vanessa Naula Merizalde

Menú

Coautor: Giuseppe Vanoni

Es mediodía del viernes 12 de septiembre del 2014, cuando en las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE) ubicado en la ciudad Guayaquil, se recibió una llamada telefónica de una beneficiaria, que se identificaba como Katty Barragán, ella se expresaba preocupada por lo que acababa de escuchar en un medio de comunicación televisivo reconocido. La noticia decía: “El código⁵¹ prevé también la desaparición del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo, de acuerdo con la disposición transitoria vigésima cuarta, en que dispone que en su lugar operará otra institución que se encargará de la administración de becas y asesoría académica y pertenecerá a la función Ejecutiva”. El IECE hasta ese momento había sido una institución pública autónoma que manejaba sus propios recursos económicos y a partir de la vigencia del decreto sería creada como una institución adscrita a la Secretaría Nacional de Educación Ciencia y Tecnología (Senescyt), pasando sus recursos económicos al Ministerio de Finanzas. Después de meses de debate en la asamblea por esta nueva ley; la noticia que los funcionarios del IECE habían estado esperando, finalmente se concretó. El Código Monetario y Financiero, había sido inscrito en el Registro Oficial, con esto surgieron dudas y preocupaciones referentes al futuro del crédito educativo en el Ecuador, de las personas que estarían interesadas a futuro de obtener este préstamo, así como también, de los clientes que ya habían obtenido su préstamo antes de que entrara en vigencia la mencionada Ley, después de todo el IECE otorgaba un promedio de 14.000 créditos educativos anuales a nivel nacional, lo que obviamente generaba preocupación en las personas que se ayudaban de este tipo de préstamos para continuar con su capacitación profesional, quienes aún

⁵¹Código Monetario y Financiero

no alcanzaban a comprender la nueva estructura bajo la cual se estaba conformando este servicio.

Adicionalmente también se presentaba una preocupación por el tema laboral, el personal de la regional Guayaquil se preguntaba ¿"hasta cuándo tendremos trabajo, bajo que figura legal quedarían nuestras plazas de empleo"? Con esa inquietud se marcharon a sus hogares.

HISTORIA IECE

En el año 1971, la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica crea una comisión presidida por el Dr. Francisco Vivanco Rio Frío, para que con el asesoramiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Colombiano para Estudios en el Exterior (ICETEX) desarrollen un proyecto de ley que permita la creación de una entidad que se dedicara a administrar y a coordinar recursos económicos destinados a financiar estudios, que ayudaran a mejorar el nivel académico y socio económico de los ciudadanos ecuatorianos. Así, nace el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo, creado como una entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios⁵², con sede en Quito, Ecuador y con inicio de operaciones el 26 de abril de 1971 mediante decreto ejecutivo No. 601, firmado por el Presidente de la República de él Dr. José María Velasco Ibarra, y publicado en el registro oficial 212 del mismo mes y año.

El Registro Oficial 182 del 7 de noviembre de 1972, publicó una ley que reformó el decreto 601 que había creado al IECE, dándole una nueva estructura y reforzando su financiamiento para que pueda cumplir con las obligaciones y los fines para lo cual fue fundado. La institución empezó a funcionar en marzo de 1973 en una oficina instalada en el edificio Alambra, en la ciudad capital.

⁵² www.institutobecas.gob.ec

Para el 5 de marzo de 1974, el IECE, por decreto supremo No.247, asume el reto de la administración y asignación de las becas internacionales de estudios, entrenamiento y perfeccionamiento en el exterior, también le fue asignado el manejo de las becas provenientes de cooperación internacional que hasta ese entonces estaban a cargo de la Junta de Planificación y Coordinación Económica. Para cumplir con este nuevo objetivo, se creó un reglamento específico para su funcionamiento aparte del que ya se tenía, que se ajustaba únicamente a la concesión del crédito educativo.

Con el paso de los años la creciente demanda del servicio de crédito educativo y la falta de recursos asignados al IECE, ocasionó una crisis financiera a la institución que obligó a suspender la concesión de los créditos nuevos para solamente dedicarse a atender los desembolsos que ya se habían contratado con anterioridad.

Por lo que el 3 de agosto de 1976, el Gobierno expide el decreto No. 623 con el cual se duplica la contribución patronal que había sido creado con el decreto No. 1798 para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, asignando dichos recursos para la ampliación de los programas de créditos educativos.

Con el afán de contar con un cuerpo legal que esté acorde con la nueva funcionalidad del derecho financiero y con las operaciones que realizaba la Institución, se emitió el registro oficial No. 179, el 3 de enero del 2006, donde se expidió la ley sustitutiva a la Ley del IECE, lo que le permitió a la Institución fortalecerse y consolidarse en los ámbitos de su competencia, **(Ver anexo 1)** otorgándole su propia legislación operativa, administrativa y financiera, la misma que permitió: “coordinar a través de un solo organismo la responsabilidad de la administración de los recursos financieros a través de la concesión de los créditos, así como de las becas nacionales e internacionales de los estudiantes ecuatorianos” (IECE, 2006, p. 1)

El rápido crecimiento de la demanda de los créditos educativos que surgieron a partir del año 2007, obligó a la institución a tener presencia en todas las provincias del Ecuador. Es así que

en el Registro Oficial No. 337 expedido el 16 de diciembre del 2010, se concreta la apertura de agencias de atención en 17 provincias en las que el IECE no tenía presencia, quedando la distribución geográfica institucional de la siguiente manera: 1 oficina matriz, 7 Regionales y 17 agencias provinciales, logrando así cobertura a nivel nacional.

Una de las principales fuentes de recursos económicos del IECE provenían de un pequeño porcentaje de las aportaciones⁵³ que realizan los empleados públicos y privados a nivel nacional al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (**Ver anexo2**); lo que llevó a que en el período comprendido entre el año 2007 y 2013 existiera un incremento significativo en los ingresos mensuales del IECE, debido al aumento de número de afiliaciones realizadas por el patrono para evitar sanciones por parte del ente regulador; obteniendo así una mayor capacidad económica para colocar un mayor porcentaje de crédito educativos. El IECE desde su creación hasta diciembre del 2013 otorgó 252.468 créditos, con una inversión en dólares que ascendió a USD 1,054,598,450.71. De los cuales se colocaron 16.364 créditos educativos en el último año con un monto de inversión de USD 192.950.768,34, siendo Pichincha, Guayas y Loja, las provincias en donde existieron más usuarios de préstamos educativos (**Ver anexo 3**).

DEFINICION DEL PRODUCTO

El IECE manejaba dentro de su portafolio de productos la administración de los créditos educativos y la administración de las becas nacionales e internacionales.

Los servicios del IECE

El Estado ecuatoriano para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), ejecutaba planes, programas y proyectos. El IECE trabajaba para el cumplimiento de dos de los doce objetivos que se encontraban en el PND, los mismos que eran: “Mejorar las

⁵³ Porcentaje direccionado al IECE 0.5%

capacidades y potencialidades de la ciudadanía” (Senplades, 2009, pág. 161) y “Garantizar el trabajo estable, justo y digno” (SENPLADES, 2009, pág. 271)⁵⁴

Crédito educativo

“Es el préstamo que se concede a los ecuatorianos de capacidad intelectual suficiente, que no poseen recursos económicos, a fin de que dispongan de medios para la financiación parcial o total de sus educación en áreas profesionales” (IECE, 2009, p. 20). Dentro de este marco se encontraban los estudios en el país y en el exterior con sus respectivos programas de financiamiento: técnico superior, educación continua, pregrado, postgrado, idiomas, investigación científica y carreras militares y afines.

La vigencia del crédito estaba estructurada por tres etapas: la primera etapa era la del desembolso, la misma que estaba conformada por el tiempo de estudio del beneficiario, donde la obligación del mismo era solamente académica y el IECE realizaba los desembolsos contratados previo el control de entrega de notas en el departamento de seguimiento académico. Durante este período, la única obligación del estudiante, era aprobar sus materias y culminar sus estudios dentro de los plazos establecidos en el contrato. La segunda etapa era el período de gracia, tiempo bajo el cual el beneficiario no estudia pero tampoco empieza sus pagos, ya que dicho período debería ser utilizado para conseguir el sustento económico bajo el cual realizaría la devolución de los valores desembolsados en su tiempo de estudios. La tercera y última etapa es la del período de recuperación, aquí se encontraban los plazos de pagos, así como se establecían las cuotas que el beneficiario debía cancelar.

⁵⁴ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Becas

Se puede definir a las becas que se otorgan como “apoyos económicos no reembolsables que se otorgan a ecuatorianos y ecuatorianas de capacidad académica comprobada y de limitados recursos económicos, para que realicen estudios en el país y en el exterior, contribuyendo así, a la formación del talento humano ecuatoriano, en los diferentes niveles económicos” (IECE, 2009, p. 20). Estos fondos provienen del Presupuesto Nacional del Estado, de entidades públicas y privadas del Ecuador y de gobiernos de países amigos y organismos internacionales. Bajo esta línea de servicio estaban los programas de becas nacionales: BDH (Bono de desarrollo Humano), abanderados del Pabellón Nacional, discapacidad, de movilidad territorial y las becas de interés público las mismas que son asignadas una vez que los estudiantes han rendido el examen ENES⁵⁵, y han cumplido con todos los requisitos de ley que existen en cada uno de los componentes de becas arriba detallados. En las becas Internacionales estaban las de cooperación internacional, que eran todas aquellas que se otorgaban por los países amigos y por diferentes Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), y las de programas de convocatoria abierta y universidad de excelencia, las mismas que son adjudicadas directamente por la Senescyt.⁵⁶

PROCESO DE CONCESION DEL CREDITO EDUCATIVO

El primer paso que el beneficiario debía seguir para la adquisición del préstamo (**Ver anexo 4**), era el de obtener información sobre los requisitos, para lo cual o bien la conseguía al acercarse a las oficinas del IECE o también podía encontrarla de forma general en la página web (www.iece.fin.ec), donde adicionalmente descargaba los formularios de solicitud de crédito para posteriormente ser llenados.

⁵⁵ Examen Nacional de Educación Superior

⁵⁶ Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología: Ente regulador de las Universidades

Existían dos procesos que más tiempo le tomaban al beneficiario: primero la recolección de documentos para presentar el expediente para la precalificación del crédito educativo, donde adicionalmente a los documentos personales debía presentar los documentos del garante (o los garantes dependiendo del caso); y segundo el tiempo de espera para ser atendido en oficinas, los mismos que oscilaban entre 2 y 3 horas.

El Dr. Fabián Solano, Gerente General del IECE expresaba que: “una de las características principales del crédito educativo que otorgaba el IECE se basaba en la ayuda que se le daba al ciudadano realizándole un préstamo al estudiante para luego cobrarle al profesional, es decir, que para el análisis del préstamo no era obligación medir la capacidad económica y financiera del beneficiario/estudiante; sino más bien realizar una correcta calificación del garante del préstamo”. La precalificación del expediente se realizaba en el momento que el estudiante se acercaba a las oficinas a dejar la documentación, esto tomaba alrededor de unos 45 minutos, con lo que al término de la revisión, él estudiante estaba al tanto de dos situaciones, la primera, que era si su documentación se encontraba completa; y lo segundo, que su garante calificaba para su préstamo de estudios, por lo que si cumplía con estos dos requisitos indispensables su expediente quedaba debidamente ingresado en el sistema. En el caso de no cumplir con estos dos parámetros, se le entregaba al beneficiario un reporte de su atención con las observaciones encontradas, para que pudiese realizar las correcciones pertinentes para presentarse posteriormente a una nueva revisión y calificación de su crédito.

Esto en muchas ocasiones generaba molestias en los beneficiarios, ya que a pesar de que los requisitos eran los mismos, al momento de ser atendido por un analista diferente se encontraba con novedades en sus observaciones realizadas en su revisión anterior, así lo relato el Ing. Comercial Phanor Ramos Romero, quien indicaba que: “los funcionarios a pesar de tener un mismo manual de requisitos, cada quien manejaba una visión diferente de cómo debían estar los documentos para poder ser ingresados, por lo que esto me tomó regresar a la Institución un

promedio de cinco veces”. Todo esto sucedió porque en efecto sus revisiones no se habían hecho a profundidad, por lo que le seguían haciendo falta documentos, es decir no había una unificación de criterios de análisis.

El tiempo estipulado para la aprobación del crédito era de cinco días laborables, los cuales se utilizaban para realizar procesos internos, como: ingreso de datos personales de los intervinientes del préstamo en el sistema, verificación de datos personales del solicitante y del garante, análisis de financiamiento de los periodos de estudios tanto para los desembolsos como para las entregas de notas, luego de lo cual el expediente pasaba a la Coordinación Regional para ser pre aprobado y luego a la Gerencia Regional para la aprobación final. En el caso de las agencias provinciales, cuando los expedientes sobrepasaban los límites de aprobación establecidos para ellos (**ver anexo 5**), las carpetas eran enviadas a cada una de las regionales responsables para su debida aprobación, lo cual aumentaba dos días laborables adicionales para la obtención de la respuesta para el beneficiario (**Ver anexo 6**)

El beneficiario podía verificar el status de su crédito en línea, donde podía observar la aprobación o no del mismo; ya que no existía un servicio de confirmación telefónica por parte del IECE. Si éste era aprobado, el beneficiario podía acercarse junto con su garante a las oficinas para registrar las firmas del contrato y de las tablas de proyección. El proceso de legalización del contrato tardaba tres días hábiles adicionales, los que incluían como procesos internos la debida revisión y verificación de firmas del contrato, y la legalización del mismo por parte de la gerencia regional.

Finalmente se le entregaba al beneficiario una copia original de su contrato, una tabla de proyección de desembolsos, y la tabla de proyección de los pagos con la información de las cuotas y los intereses a cobrar en cada una de las respectivas etapas del crédito.

Políticas crediticias

El primer reglamento de crédito educativo fue expedido por el consejo directivo de la institución el 6 de febrero de 1974, dando cumplimiento de esta manera a lo dispuesto en el numeral 2 del art. 14 de la Ley Constitutiva del IECE. Desde ese entonces, los reglamentos de créditos evolucionaron a través del tiempo para brindar un mejor servicio a los beneficiarios, con el único fin de satisfacer las necesidades económicas que surgían a raíz de poder tener una carrera profesional.

Tal es así que en el año 1973 apenas se concedían créditos por un monto de \$19,675⁵⁷ sucres para estudios en el país y \$36,975 sucres para créditos en el exterior, montos que con el pasar de los años se fueron quedando efímeros para los valores reales que necesitaba un estudiante para culminar sus estudios con éxito.

Ya con la dolarización, en el año 2006 los montos ascendieron para estudios en el país a un promedio de \$3,245USD y \$5,366 USD para estudios en el exterior. Sin embargo, con la llegada a la Presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado, surge una nueva estructuración de las políticas crediticias que se habían manejado hasta ese momento en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. En el reglamento aprobado por el directorio de la Institución en el año 2007 se ajustó un monto para los valores máximos de préstamos de estudios, rubros que ascendían para estudios en el país a \$6.000USD y para estudios en el exterior a \$8.000USD.

En el año 2008 con la aprobación del nuevo reglamento de crédito entraron en vigencia nuevos rubros de cobertura para estudios en el país y en el exterior, tal es así que en el primer caso el préstamo ascendió a un valor de \$10.000USD y en el segundo caso a \$20.000USD, dentro de este reglamento existía también un cambio significativo a la baja en las tasas de interés que hasta ese momento se habían mantenido bajo el siguiente esquema: durante la etapa de

⁵⁷ En su creación la moneda oficial del Ecuador era el Sucre lo que equivalía a USD 787 actualmente (tipo de cambio 25 sucres)

desembolso y gracia se cobraba interés por 7.70%, valores que eran generados durante el tiempo de estudios, los mismos que debían ser cancelados en la primera cuota de la etapa de recuperación, ya que una vez que empezaba este periodo los intereses aumentaban. Durante el primer año el interés ascendía a 9.41%, el segundo año 11.12% y el tercer año en adelante el 12.84%. Con la aprobación de este nuevo reglamento la tabla de las tasas de interés quedan de la siguiente manera; etapa de desembolso y gracia 4.67%, una vez que empieza la etapa de recuperación, durante el primero año 6.51%, segundo año 8.34% y tercer año en adelante 10.18%, entendiéndose que el plazo de pago se podía extender hasta 15 años. Debido a que los rubros se encontraban establecidos en salarios básicos unificados, al incrementarse los mismos a inicios del año 2010, nuevamente los mismos sufrieron un incremento para estudios en el país a \$12.000 y para estudios en el exterior \$24.000. Lo mismo sucedió en el año 2011 donde los rubros ascendieron a \$14.600 para estudios en el país y a \$26.400 para estudios en el exterior (**Ver anexo 7**)

Finalmente en el año 2012 el directorio aprobó un reglamento donde no existían límites de cobertura para los préstamos, y que los montos de cobertura dependerían de las garantías que los estudiantes presentaran. (**Ver anexo 8**), es así que la calificación de los garantes dependía básicamente de su poder adquisitivo libre de deuda, bajo la cual se mediría la liquidez del mismo al momento de la aprobación del crédito educativo, y adicionalmente se consideraban sus activos para conocer si a futuro serían capaces de afrontar con sus bienes en caso de que el préstamo no llegase a ser cancelado por el beneficiario.

Cartera vencida

Las gestiones de cobranzas en el IECE era uno de los procesos fundamentales de la institución, ya que la correcta gestión de esta actividad garantizaba la solvencia económica de la entidad y

de su razón de ser, ya que ese mismo dinero era el que servía para seguir beneficiando con créditos educativos a más ecuatorianos.

Según un estudio realizado por el Ing. Carlos Parrales funcionario del departamento de cartera del IECE, existían cinco motivos principales por los que los beneficiarios incumplían en sus pagos, entre los cuales estaban: la falta de empleo, calamidades domésticas, olvidos en las frecuencias de pagos, inflexibilidad en la propuesta de pago y mecanismos de cobros insuficientes.

El índice de morosidad a nivel de Instituciones públicas para el año 2013 se encontraba en un promedio de 8.22%, de los cuales el mayor porcentaje de cartera vencida estaba en la ciudad de Guayaquil, con dos puntos arriba de este promedio. El IECE presentó a noviembre del 2013 un índice de morosidad de 8.73% a nivel nacional.

ESTRUCTURA DEL IECE

Al ser una entidad pública, la estructura del IECE tenía como máxima autoridad el Directorio, quienes eran los encargados de aprobar manuales, reglamentos, y diferentes normativas que regían la organización. Hasta el año 2012 éste directorio se encontraba conformado por la Ministra de Educación, un delegado del Ministerio de Educación, un representante de la Senescyt, un representante de la Federación Nacional de las Cámaras de la Producción, un representante de la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional, y por el Gerente General de la entidad.

Las personas designadas para ocupar los puestos gerenciales, los mismos que eran de libre remoción, eran designados por el Gerente General; es decir, que bajo su mando se encontraban las Gerencias de Planificación, Asesoría Jurídica, Unidad de Comunicación, Auditoría Interna, Dirección de Cumplimiento, Gerencia de Administración Integral de Riesgos, Gerencia de

Talento Humano, Tecnología de la Información y Comunicación (TIC'S), Administrativa, Financiera, de Crédito y Becas.

La segunda oficina más representativa era la que correspondía a la ciudad de Guayaquil, que por número de habitantes se designó en el año 2010 como la Sucursal Mayor Guayaquil, quien a su vez tenía a cargo cinco agencias provinciales, al igual que las otras 6 Regionales (**Ver anexo 8**)

Estructura del área de crédito

Por su parte el área de crédito se encontraba conformado primeramente por la Gerencia Nacional de Crédito, quienes eran los encargados de velar por el correcto cumplimiento de los anuales y reglamentos que competían al área. Cada regional contaba con un coordinador de crédito, quienes eran los encargados de pre- aprobar cada uno de los expedientes de sus regionales junto con los expedientes de las agencias provinciales, además eran los que debían resolver cualquier inconveniente generado ya sea con los documentos o con los clientes, supervisaba a los analistas, despejaba dudas, y elaboraba informes de gestión a la Gerencia Nacional de Crédito (**Ver anexo 9**)

ESTRATEGIAS DE CAPTACION DE CLIENTES

Dentro de las estrategias que manejaba el IECE para la captación de los clientes era el mantener presencia en todas las ferias ciudadanas que organizaba la Presidencia de la República, así como la participación constante en ferias que organizaban los diferentes centros de estudios, tanto colegios, como Universidades, ofreciendo charlas para dar a conocer los diferentes productos que ofrecía el IECE a la ciudadanía ecuatoriana (**Ver anexo 10**). Para esto se elaboraba un plan de visitas anuales, las mismas que eran incluidas dentro del Plan Operativo Anual (POA), el mismo que era presentado a inicio de cada año en todas las regionales del país

Del mercado estudiantil, el IECE, apenas captaba entre el 4% a 5% de esta población. Sin embargo, por orden de los asesores de la Presidencia de la República en una reunión mantenida en Abril del 2012 para establecer metas e indicadores, se prefirió no incrementar el mercado a atender, ya que no se contaba con la infraestructura adecuada para servir toda la demanda estimada de ese segmento, por lo que las partidas presupuestarias asignadas por este tema no llegaban al 3% del presupuesto anual del IECE.

PROCESOS DE SELECCION DE PERSONAL

Los procesos de selección del personal que se integraban a la Institución se los realizaba desde la oficina matriz, a través de la gerencia de talento humano, quienes eran los encargados de convocar y elegir al personal idóneo para cubrir las vacantes que existiesen dentro del área de crédito. En este aspecto, existían dos tipos de contrataciones en el sector público; las contrataciones que se daban bajo contrato y aquellas que se daban bajo nombramiento. Para este último caso, las contrataciones debían ser por concurso de mérito y oposición, el mismo que se aperturaba a la ciudadanía en general para que se elijan a las personas que obtenían mayores puntajes de acuerdo a sus habilidades y al cumplimiento del perfil del puesto.

En ambos casos el proceso de selección siempre se encontraba direccionado por parte de la gerencia de talento humano en conjunto con la gerencia general, quienes a la final eran los encargados de aprobar al personal entrante, una vez superada todas las pruebas de rigor.

Perfil del funcionario de crédito

El perfil de la persona que ejercía las funciones como analista de crédito debía ser de una persona proactiva y con habilidades para el manejo de conflictos, ya que el proceso de atención al público para dar el servicio de préstamos educativos era bastante complejo, y a esto se le debía sumar las molestias con las que ya llegaban los clientes, debido a las diferentes

dificultades que tenían que pasar para poder ingresar sus documentos y que los mismos sean aprobados.

Se debía contratar personas que estuviesen estudiando carreras de Ing. Comercial, Economía y/o afines, al ser un trabajo bastante numérico, requería que tengan habilidades este sentido, para poder realizar una correcta calificación e interpretación de las situaciones que cada uno de los clientes presentaba. **(ver anexo 11)**

Rotación de personal

El área de crédito era considerada como una de las áreas estratégicas más importantes, al ser el servicio que tenía mayor demanda. A pesar de esto, un gran porcentaje del personal que laboraba en ese departamento se manejaba bajo la modalidad de contrato, lo que ocasionaba que la rotación sea elevada; dichos contratos, en la mayoría de las ocasiones, tenían una duración de tres meses y máximo de seis meses.

PROCESOS DE CAPACITACION

Los procesos de capacitación para los funcionarios de la Institución eran escasos, debido a que los mismos siempre debían contar con las respectivas asignaciones de partidas presupuestarias para la asignación de esos gastos, y por tanto no contaban con valores representativos para este tipo de inversión en el personal.

Cuando ingresaba personal nuevo a la institución, la capacitación se la brindaban los mismos analistas, en conjunto con la Coordinadora de la Regional; era muy usual que al expedirse una nueva reglamentación, lo único que hacía la Gerencia Nacional de Crédito era socializarlo a través de correo electrónico, lo que en la mayoría de las ocasiones representaba confusiones por parte de los analistas.

EL CLIENTE

El cliente era la ciudadanía ecuatoriana en general, hombres y mujeres que estaban en etapa de crecimiento profesional. El mayor mercado oscilaba entre los 18 y 45 años de edad, que eran las personas que se encontraban interesadas en realizar estudios de pregrado, postgrado o perfeccionamiento y que no contaban con los recursos económicos necesarios para cumplir con sus objetivos

COMPETIDORES

Los principales competidores que tenía el IECE eran dos instituciones financieras de gran trayectoria en el mercado, el primero era el:

Banco Bolivariano: con su producto Plan Visión Educativo, que permitía acceder a préstamos para estudios de maestría y de capacitación profesional, ofreciendo agilidad en sus trámites, y atención personalizada para cada uno de sus clientes, ya que le asignaban una ejecutiva de cuenta durante el proceso del otorgamiento del crédito y durante toda la etapa de sus estudios y pagos. No era necesario ser cliente del banco y con la aprobación del crédito se le abría una cuenta, así como también se le autorizaba y emitía una tarjeta de crédito para diversos gastos que tuviera a causa de sus estudios.

Banco de Guayaquil: el segundo competidor, ofrecía ventajas para los pagos de las cuotas que se generaban por el préstamo, otorgando periodos de gracia de dos años y hasta cinco años plazo para la devolución de los valores, donde el estudiante escogía en que día del mes pagaría sus cuotas adaptándolas a su flujo de caja mensual. Los préstamos en esta institución estaban destinados para estudios de postgrado, tanto a nivel nacional como internacional, otorgando una fácil aplicación en línea, desde la comodidad del hogar.

PROCESO DE TRANSICIÓN CREDITO EDUCATIVO IECE A BANCO PACÍFICO

Después de varios meses de evaluación del proyecto para la transición del crédito educativo a una institución financiera, el 6 de noviembre del 2013, la Socióloga María Isabel Cruz, Gerente General del IECE, en rueda de prensa, informa a la ciudadanía que los préstamos educativos ahora se otorgarían en el Banco del Pacifico, quienes ofrecían una amplia infraestructura tecnológica, y oficinas en todo el país, lo que le permitiría al estudiante hacer la precalificación de los préstamos en línea, lo que ayudaría a disminuir los tiempos de espera, teniendo una respuesta ágil sobre su proceso en el momento oportuno.

Sin embargo, este cambio repentino generó molestias en aquellas personas que venían realizando su trámite con el IECE, y que por no encontrarse con su documentación incompleta habían tenido que regresar para presentar nuevamente sus papeles. Para el 7 de noviembre del 2013, quienes se acercaban con su expediente completo, se encontraron con la noticia de que la entidad ya no estaba prestando ese servicio y que ahora debía acercarse a las agencias del Banco del Pacifico para informarse sobre el nuevo proceso para la obtención del crédito.

Para tratar de generar menos inconvenientes en los beneficiarios se optó por darles asesorías a los clientes sobre los nuevos procesos, los que incluían enseñarle a usar la plataforma tecnológica del banco para hacer su precalificación en línea y para darles información básica sobre los requisitos que debían presentar. Este sistema funcionó alrededor de 15 días luego de los cuales el beneficiario ya tenía que acercarse directamente a las oficinas del banco para obtener información.

Otra de las medidas que se tomaron para esta transición fue el apoyo por parte del IECE al Banco designando a una funcionaria en la ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Quito, para que capacitara a los funcionarios encargados de la calificación del crédito y del

financiamiento de los desembolsos durante dos meses. Es así que las funcionarias estuvieron laborando en el banco hasta el 31 de diciembre del 2013. Sin embargo, este tiempo fue insuficiente debido a que solo se llegó a aprobar un crédito en cada ciudad con el debido apoyo de las funcionarias del IECE.

REGISTRO OFICIAL No. 332

Finalmente el IECE dejó de existir a partir del 12 de septiembre del 2014, mediante la publicación del Código Orgánico Monetario y Financiero en el segundo suplemento del registro oficial No. 332, que especifica en el artículo vigésimo cuarto de las disposiciones generales “El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, creado la Ley Sustitutiva a la Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, a partir de la vigencia de este código dejará de operar y en su lugar mediante decreto Ejecutivo, se creará la nueva institución pública encargada de la administración de becas, seguimiento académico y asesoría académica..... Las entidades financieras que estén facultadas para el otorgamiento del crédito educativo, deberán observar la política pública sobre la materia...” (RO 332, 2014, pág. 236)(**ver anexo 12**), esto como uno de los pasos para el cambio de la matriz productiva del país

“La trayectoria del IECE hizo que esta Institución sea la única en el país en la adjudicación de Créditos Educativos y administración de becas, logrando que millones de ecuatorianos cumplan con sus sueños de convertirse en profesionales, cursando sus estudios dentro y fuera del país” (IECE, 2014, p. segundo párrafo). Sin embargo, la dinámica social y los cambios propuestos con miras a la transformación de la matriz productiva, hicieron que esta institución redireccione sus líneas de acción y fortalezca sus servicios en servicios en favor de sus usuarios”. Por lo que bajo este contexto surgen las siguientes interrogantes ¿Existió transparencia para el cliente en la transferencia del crédito educativo a la Institución

Financiera? ¿Se hubieran podido implementar mejoras en el proceso de concesión del préstamo educativo? ¿El personal contratado era el idóneo para este tipo de empleo? ¿El IECE hubiese podido mantener el servicio de crédito educativo? ¿Bajo qué estructura? Y sobre todo conocer si el estudiante se benefició con esta transición.

ANEXOS

Anexo 1. Ámbitos de competencia IECE

- Concesión de créditos educativos
- Seguimiento Académico de Créditos Educativos
- Administración de Becas Nacionales e Internacionales
- Juzgado de Coactivas

Anexo 2. Ingresos IECE

LIQUIDACION PRESUPUESTARIA 2013					
					
PARTIDAS	CONCEPTO DE PARTIDA	PRESUPUESTO 2013	EJECUTADO ENERO-DICBRE	% CUMPLIMIENTO	SALDO ASIGNACION
INGRESOS					
4.3.21	SALDO DE CAJA Y BANCOS	126.430.820	126.430.820	100,00	0
4.1.12	0.5% SOBRE ROLES SUELDOS EMP.PRIV. Y PUB.	84.600.000	88.453.779	104,56	-3.853.779
4.1.21	OTROS INGRESOS NO ESPECIFICADOS	300.000	142.398	47,47	157.602
4.1.21	INTERESES POR DEP.ENTIDADES SECTOR PÚBLICO	1.692.867	1.371.412	81,01	321.455
4.1.21	INTERESES RECIBIDOS SOBRE PRESTAMOS	14.825.201	17.940.250	121,01	-3.115.048
17.1.02	INTERESES Y COMISIONES DE TÍTULOS Y VALORES	5.000	0,00	0,00	5.000
4.1.28	HONORARIOS DE ABOGADOS Y DEPOSITARIOS JUDICIA	403.100	688.371	170,77	-285.271
4.1.31.16	RECONOCIMIENTO COMBATIENTES 95	638.958	638.958	100,00	0
4.1.31.16	INSTITUTO NACIONAL GALAPAGOS	57.464	57.464	100,00	0
4.1.31.16	CONVENIO MUNICIPIO DE QUITO	0	0	0,00	0
4.1.31.16	FONDO AYUDAS ECONOMICAS IAEN	0	0	0,00	0
4.1.31.16	PROGRAMA NACIONAL DE BECAS	0	0	0,00	0
4.1.31.16.014	- BECAS DOCENTES - INGLES SENESCYT	19.532.572	19.532.572	100,00	0
4.1.31.16.015	- BECAS CONVOCATORIA ABIERTA - SENESCYT	34.694.138	34.694.138	100,00	0
4.1.31.16.016	- BECAS AYUDAS ECONOMICAS - SENESCYT	5.500.000	0	0,00	5.500.000
4.1.31.16.017	- BECAS DIVERSAS - SENESCYT	17.339.198	17.339.198	100,00	0
4.1.31.16.018	- BECAS MINISTERIO DE SALUD	1.190.430	1.190.430	100,00	0
4.2.11	VENTA DE MUEBLES (VEHICULOS)	0	0	0,00	0
4.2.23	RECUPERACIÓN POR CREDITO EDUCATIVO	61.582.266	64.789.887	105,21	-3.207.620
TOTAL INGRESOS		368.792.015	373.269.676	101,21	-4.477.661

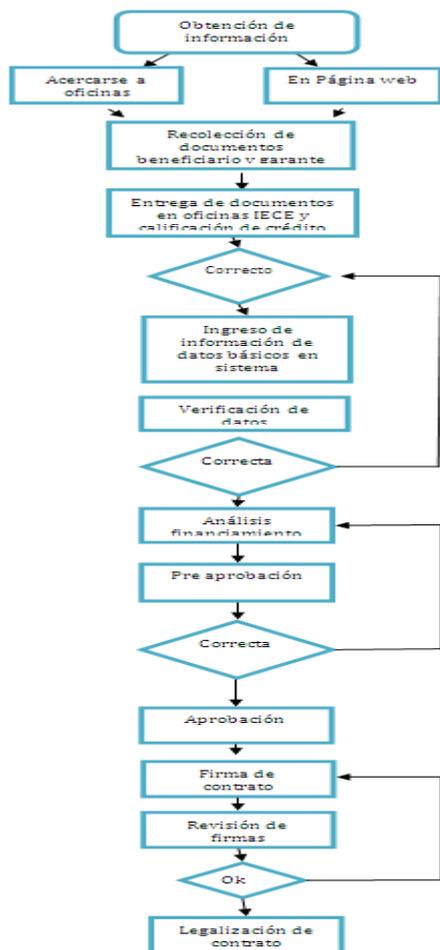
Fuente: www.institutobecas.gob.ec

Anexo 3. Créditos Educativos Concedidos

AÑOS DE CONCESIÓN	ESTUDIOS EN EL PAÍS		ESTUDIOS EN EL EXTERIOR		TOTAL	
	CRÉDITOS	MONTO	CRÉDITOS	MONTO	CRÉDITOS	MONTO
1973	31	24.411	99	148.413	130	170.823
1974	368	337.380	239	364.180	607	701.560
1975	347	354.533	272	351.167	619	705.700
1976	399	328.142	293	465.974	692	794.117
1977	607	565.738	352	742.882	959	1.308.620
1978	742	1.022.191	557	1.398.354	1.299	2.420.546
1979	1099	1.394.427	567	1.640.648	1.666	3.035.075
1980	1573	2.525.976	867	3.113.748	2.440	5.639.724
1981	1407	1.977.297	893	3.424.926	2.300	5.402.223
1982	1374	1.387.259	891	3.464.436	2.265	4.851.695
1983	1257	1.103.603	813	2.835.716	2.070	3.939.319
1984	704	714.899	644	2.378.453	1.348	3.093.352
1985	1280	1.448.166	616	2.451.884	1.896	3.900.050
1986	1475	1.373.198	874	3.077.349	2.349	4.450.546
1987	1520	1.337.774	737	2.485.745	2.257	3.823.518
1988	1672	802.295	623	999.652	2.295	1.801.947
1989	926	365.553	370	481.528	1.296	847.080
1990	1841	1.914.382	610	1.146.417	2.451	3.060.799
1991	1769	2.045.707	540	1.569.770	2.309	3.615.477
1992	782	1.026.774	289	883.226	1.071	1.910.000
1993	1538	2.623.185	408	1.562.672	1.946	4.185.857
1994	2878	6.673.052	608	2.556.488	3.486	9.229.539
1995	3576	9.853.842	577	2.471.611	4.153	12.325.453
1996	2108	4.930.677	489	2.339.675	2.597	7.270.352
1997	3241	8.921.464	426	2.092.154	3.667	11.013.617
1998	3063	7.363.674	414	1.837.691	3.477	9.201.365
1999	4053	5.184.256	353	784.900	4.406	5.969.156
2000	4370	4.305.353	364	545.346	4.734	4.850.698

Fuente: Boletín Estadístico 2012

Anexo 4. Flujograma de proceso de crédito



Elaborado por: Autor

Anexo 5. ART. 19 niveles de aprobación

NIVEL DE APROBACION	MONTO EN SBU ⁹	RESPONSABLES DE LA APROBACION
1	2SBU A 35SBU	GERENTE PROVINCIAL
		GERENTE REGIONAL O DE SUCURSAL MAYOR
2	35.01 SBU A 148 SBU	GERENTE REGIONAL
3	148.01 SBU EN ADELANTE	COMITÈS DE CRÈDITO

Fuente: Manual de Gestión de Crédito Año 2010

Anexo 6. Distribución Geográfica Administrativa Institucional

REGION	AGENCIA REGIONAL Y SEDE	AGENCIA PROVINCIAL	AGENCIA CANTONAL
1	Ibarra	Imbabura	
		Carchi	
		Esmeraldas	
		Sucumbíos	
2	Quito	Pichincha	Quito
		Napo	
		Orellana	
3	Riobamba	Chimborazo	
		Tungurahua	
		Pastaza	
		Cotopaxi	
4	Portoviejo	Manabí	Manta
		Santo Domingo de los Tsàchilas	
5	Guayas	Guayas	Guayaquil y Milagro
		Santa Elena	
		Los Ríos	
		Galápagos	
		Bolívar	

6	Cuenca	Cañar	
		Azuay	
		Morona Santiago	
	Loja	Loja	
		El Oro	
		Zamora Chinchipe	

Fuente: Registro Oficial No. 101

Anexo 7. Evolución de crédito educativo

AÑO	PAIS	EXTERIOR	MONEDA
1973	19.675,00	36.975,00	SUCRE
2006	3.245,00	5.366,00	DOLARES
2007	6.000,00	8.000,00	DOLARES
2008	10.000,00	20.000,00	DOLARES
2010	12.000,00	24.000,00	DOLARES
2011	14.600,00	26.400,00	DOLARES
2012	SIN LIMITE DEPENDIENDO DE LA GARANTIA QUE PRESENTE		

Elaborado por: Autor

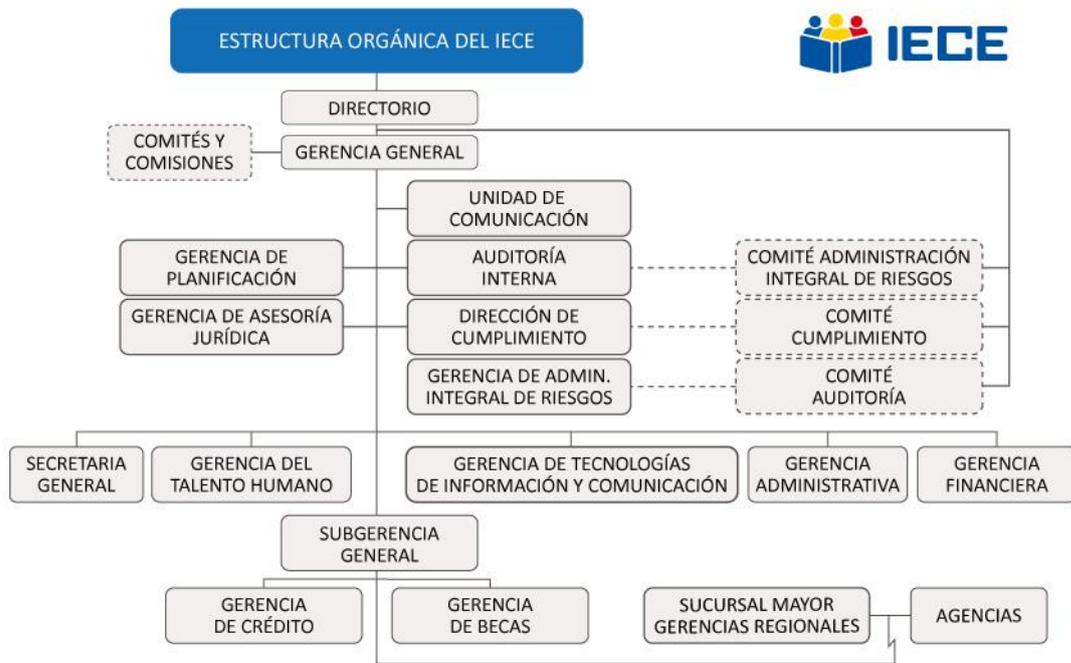
Anexo 8. Cuadro de Garantías

2012		2013
SBU ⁵⁸	GARANTIAS	DOLARES
2 SBU - 75.35 SBU	UN GARANTE	\$636 - \$23961.30
584 USD - 22002.22USD		
75,36 SBU - 148,50 SBU	DOS GARANTES	47,223
22.005,12 USD - 43362.00 USD		
148.51 SBU EN ADELANTE	HIPOTECARIA O BANCARIA	47223.01
43364.92 USD		

⁵⁸Salario Básico Unificado

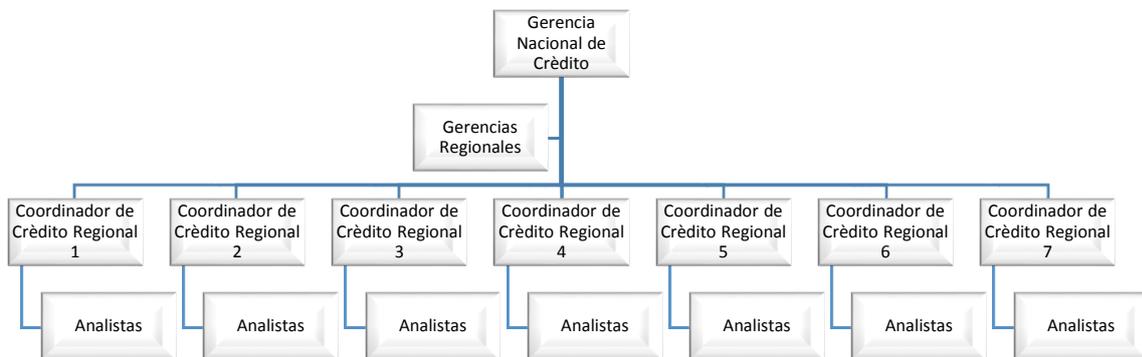
Fuente: Manual de Gestión de crédito año 2012

Anexo 9. Organigrama IECE



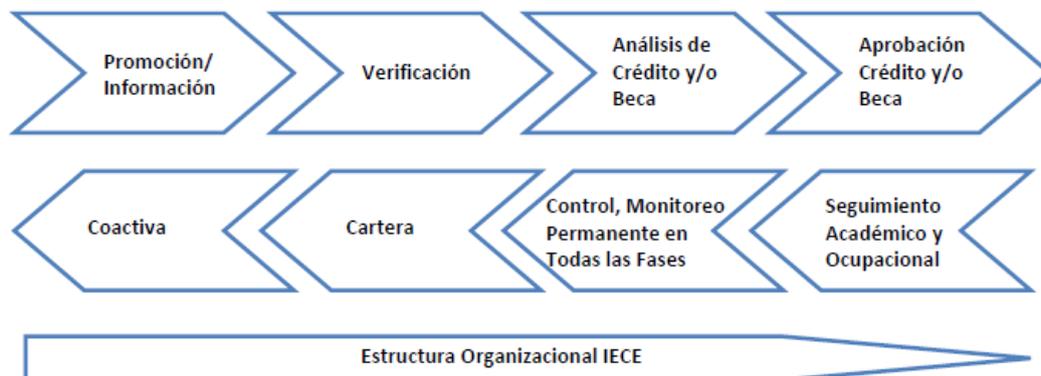
Fuente: www.institutobecas.gob.ec

Anexo 10. Organigrama área de crédito



Elaborado por: Autor

Anexo 11. Cadena de valor IECE



Fuente: www.iece.fin.ec

Anexo 12. Perfil Funcionario de Crédito

- Estudiante de carreras como Ing. Comercial, Economía y afines
- Habilidades numéricas
- Conocimiento intermedio de la herramienta Excel
- Capacidad de resolución de conflictos
- Trabajo bajo presión
- Proactivo
- Alto nivel de tolerancia



REPÚBLICA DEL ECUADOR

Asamblea Nacional

que las entidades obligadas a contribuir mantengan en el Banco Central del Ecuador.

Décima primera.- Contribución Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE y Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP. La contribución de 1% de las planillas de pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que se están transfiriendo al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE (0,5%) y al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP (0,5%), sobre la base del Decreto Supremo N° 623- A, de 3 de agosto de 1976, referido en el artículo 13 literal a) de la Ley Sustitutiva a la Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativa y Becas, y en el Art 14 literal a) y Art. 14-A de la Ley de Creación y Funcionamiento del SECAP, será depositada en la Cuenta Única del Tesoro Nacional como parte del Presupuesto General del Estado a partir del 1 de enero de 2015.

Bibliografía

IECE. (2006). *Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE*. Obtenido de www.institutobecas.gob.ec.

IECE. (2009). *PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2009*. QUITO.

IECE. (2014). www.institutobecas.gob.ec. Obtenido de Ejes estrategicos.

RO 332. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito.

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional de Buen Vivir 2009 - 2013*.

Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013*.

“Unidad Quirúrgica, Mexico21”

Autor: Gregorio Martínez Ozuna

Coautor: Belinda Flores Sánchez

Menú

RESUMEN

En el mes de noviembre del año 2014 la Unidad Quirúrgica del Hospital Metropolitano contaba con un promedio de diferimiento quirúrgico de aproximadamente 93 días. Entre los servicios con un mayor número de cirugías diferidas se encontraba Cirugía General con 565 cirugías diferidas y Urología con 172 cirugías diferidas. Aunado al diferimiento quirúrgico que presentaban desde un par de meses atrás, la unidad quirúrgica estaba por sufrir un proceso de remodelación en tres etapas lo cual reduciría su capacidad instalada en un 60% durante al menos ocho meses. A causa de esto, en el mes de diciembre del 2014 el Dr. José Pulido Rodríguez, jefe de la división de Cirugía, externó a la Coordinación de Calidad la problemática de la unidad quirúrgica en busca de una solución efectiva que mitigara la baja productividad de la unidad y que limitara el impacto de la remodelación física del área.

Para poder definir un plan de acción efectivo, la Coordinación de Calidad de la organización debió realizar un diagnóstico situacional de la unidad y en base a la información obtenida implementar numerosas intervenciones de desarrollo organizacional que permitieran orientar los esfuerzos del equipo de trabajo a la eficiencia en el servicio; cada una de estas intervenciones y su impacto en la productividad de la unidad se describirán a detalle en el presente caso.

- **Párrafo de inicio**

En el mes de noviembre del año 2014 la Unidad Quirúrgica del Hospital Metropolitano contaba con un promedio de diferimiento quirúrgico de aproximadamente 93 días. Aunado al diferimiento quirúrgico que presentaban desde un par de meses atrás, la unidad quirúrgica

estaba por sufrir un proceso de remodelación en tres etapas lo cual reduciría su capacidad instalada en un 60% durante al menos ocho meses. En base a esta situación crítica, el jefe del servicio solicitó apoyo a la coordinación de calidad para el desarrollo de un plan de contingencia que pudiera mitigar el impacto de la baja productividad y oportunidad de la atención en la calidad de la atención médica que se brindaba al paciente.

- **Antecedentes**

El Servicio de Cirugía es uno de los servicios hospitalarios más concurrido y costoso. Muchos de los padecimientos actuales son atendidos en un quirófano; esto sumado al gran avance de la medicina contemporánea, obliga a que la atención que ofrece este Servicio progrese y mejore con el fin de que sea mayor el número de pacientes que puedan tener acceso y que el personal que labora en este servicio pueda desarrollarse satisfactoriamente, por lo que es de suma importancia hacer uso adecuado del tiempo quirúrgico y cumplir con la programación quirúrgica. Cuantificar el número de cirugías por quirófano instalado permite medir la productividad de estos recursos y, de manera indirecta, refleja la disponibilidad de servicios quirúrgicos para la atención a la salud.

El diferimiento de procedimientos quirúrgicos programados ha sido objeto de investigación en países como Brasil, Australia, Irlanda, México, Estados Unidos y Reino Unido . Estos estudios, similares a los nacionales, han apuntado una alta frecuencia de diferimientos originados por problemas organizacionales de las instituciones de salud, entre ellos falta de camas hospitalarias, errores de programación, fallas de comunicación y demás problemas administrativos. A pesar de que varios autores reconocen el impacto del diferimiento de cirugías en la elevación de los costos operacionales y financieros de la Unidad de Centro de Cirugía y en la reducción de la eficiencia del servicio ofrecido, pocos estudios han analizado

la temática sobre el ángulo económico financiero, principalmente en lo que se refiere a los costos directos (recursos humanos, medicamentos y materiales) y a los costos de oportunidad. Una vez que el movimiento quirúrgico ha sido apuntado como un factor de intervención en los indicadores de productividad y calidad del hospital. La utilización máxima de la capacidad quirúrgica constituye una de las principales medidas para obtener eficiencia en el uso de partidas de presupuesto. Un estudio realizado en un hospital universitario evidenció que los pacientes quirúrgicos representan 24% del total de internaciones y contribuyen con 43% de los ingresos recaudados.

En los sistemas sanitarios públicos de cobertura universal, las listas de espera constituyen un claro factor regulador de la demanda. Sin embargo, los tiempos excesivamente prolongados tanto por lo que se refiere a los procedimientos diagnósticos como terapéuticos pueden comprometer sensiblemente el principio de equidad que inspira a estos sistemas sanitarios. En concreto, la lista de espera quirúrgica constituye uno de los elementos de mayor presión a la hora de garantizar una adecuada respuesta a las expectativas de los pacientes. La existencia de una lista de espera es un indicador de desajuste entre la oferta y la demanda con un exceso relativo de ésta. En los últimos años esta situación se ha agravado debido, en parte, a los espectaculares avances científicos, técnicos y médicos, así como al cambio experimentado por los pacientes en cuanto a su nivel de exigencia y expectativas ante una enfermedad. Además de estos y otros factores sociales y demográficos que puedan justificar el crecimiento en las listas de espera, al comparar lo que sucede en distintas regiones, o en diferentes hospitales de una misma región, o incluso en las distintas especialidades quirúrgicas dentro de un mismo hospital, se constata una importante variabilidad en la situación de las listas de espera: tamaño de la lista, espera media de los pacientes o tasas de inclusión en lista de espera quirúrgica, entre otros. Como posibles fuentes de esta variabilidad geográfica se han descrito desequilibrios en la distribución de recursos, o el nivel de eficiencia en el funcionamiento. Pero, además, estudios

nacionales e internacionales evidencian la gran influencia que los distintos modelos y prácticas de gestión imperantes en cada hospital ejercen sobre la magnitud del problema. Por otro lado, las listas de espera son un claro ejemplo de sistema de información para la toma de decisiones, para lo que resulta obligado la normalización de los datos y la actualización permanente de estos. La todavía vigente Circular 3/94 sobre “ Criterios de inclusión y registro de la demanda quirúrgica y de la lista de espera” , ya recogía en su exposición de motivos, la necesidad, por un lado, de establecer para todo el territorio INSALUD criterios homogéneos para la inclusión de pacientes en lista de espera quirúrgica, de tal forma que todos los hospitales dispusieran de unas normas básicas comunes y, por otro, de avanzar en la validación y fiabilidad de los registros, de manera que la información recogida reflejara fielmente la magnitud del problema. Sin embargo, tras dos años de vigencia de la citada Circular, los datos obtenidos durante los primeros meses del llamado “ Plan de Choque 1996 para la reducción de la Lista de Espera Quirúrgica” , pusieron de manifiesto un desarrollo autónomo en cada hospital de los procedimientos de organización y gestión de la Lista de Espera Quirúrgica, dando lugar con ello a datos no siempre comparables de unos centros a otros. En este contexto, se hacía necesario en primer lugar, la implantación de un sistema de información ágil y fiable sobre Lista de Espera Quirúrgica. El soporte normativo para este primer objetivo se abordó a través de la Circular 7/97 sobre Sistemas de Información, en la que se establece la obligatoriedad de un envío mensual por parte de los hospitales de un conjunto mínimo de datos de los pacientes en espera de ser intervenidos, así como de aquellos pacientes que durante el mes analizado abandonaron, por algún motivo, la lista de espera. El tratamiento de la información contenida en cada una de las bases de datos, el cruce de esta información con otros indicadores de actividad, el análisis evolutivo de la Lista de Espera en un centro concreto, y la comparación de su situación con la de otros hospitales de sus características, han demostrado ser herramientas esenciales para la planificación, monitorización y evaluación del grado de

consecución de los objetivos definidos para la reducción de la Lista de Espera Quirúrgica. El segundo gran objetivo relativo a la gestión de la Lista de Espera Quirúrgica adquirido por el INSALUD, ha sido el establecimiento de unos criterios explícitos de gestión que garanticen a los pacientes un abordaje homogéneo del problema de la demora quirúrgica. Para dar respuesta a este objetivo, se constituyó un grupo de trabajo integrado por miembros de acreditado prestigio de los Servicios de Admisión de los hospitales del INSALUD y representantes de las Direcciones Médicas, coordinados por la Subdirección General de Atención Especializada, con el propósito de elaborar una Guía para la Gestión de la Lista de Espera Quirúrgica. Esta Guía constituye, por tanto, una herramienta de trabajo común, de obligada implantación, para todos los hospitales del INSALUD. En ella se define una terminología homogénea de aplicación en el ámbito de la Lista de Espera Quirúrgica, se desarrollan criterios explícitos de gestión, con identificación de responsables de las funciones y de los resultados, fundamentalmente en lo que respecta a las tradicionales fuentes de discrepancia, y se establecen unos requerimientos básicos de información que permitan una clara identificación de las características de la demanda, así como la toma de decisiones para planificar, evaluar y gestionar los recursos disponibles con criterios de eficiencia y equidad. Como tal herramienta de trabajo, la Guía pretende ser concisa, y por ello contempla exclusivamente aquellos aspectos directamente relacionados con la gestión de la propia Lista de Espera Quirúrgica, sin adentrarse ni en la organización de la actividad asistencial en general, ni de la actividad quirúrgica en particular. La Guía recoge de forma explícita los criterios de inclusión y salida de Lista de Espera Quirúrgica, y por ello su implantación en todos los hospitales del INSALUD constituye un elemento de seguridad para los pacientes: - seguridad de que la demanda existente se encuentra correctamente registrada, con las debidas garantías de confidencialidad, desde el mismo momento en que el médico indica la intervención quirúrgica. - seguridad de acceder a una correcta información con referencias claras de su situación y, en caso de no producirse este

hecho, el reconocimiento de su derecho a solicitarla. - seguridad de que su problema será resuelto con equidad frente a otros pacientes en similar situación, al aplicarse estrictos criterios de prioridad clínica y antigüedad en lista de espera para la programación de la actividad quirúrgica. La difusión de la Guía para la Gestión de la Lista de Espera Quirúrgica ha estado precedida de un profundo debate sobre su contenido, en el que han participado miembros de los Servicios Quirúrgicos de los hospitales, el Consejo Ejecutivo del INSALUD y a través de él representantes de los agentes sociales y de las Asociaciones de Consumidores. Corresponde ahora a los equipos directivos y profesionales de los hospitales implantar los criterios en ella contenidos, y aportar sugerencias sobre aquellos aspectos que en el día a día son objeto de su trabajo, con el fin de hacer realidad el compromiso de mejora continua en la gestión y disminución de la demora quirúrgica.

El diferimiento quirúrgico es una falla recurrente de la inatención a los requisitos de la planificación administrativa de las unidades de atención quirúrgica. Corresponde a uno de los cuatro componentes del costo de la calidad, clasificados en: costos de las fallas internas, costos de las fallas externas, costos de la prevención y costos del análisis. Para obtener la excelencia, los hospitales deben estar continuamente comprometidos con la eficiencia, la calidad y los costos bajos de los procedimientos médicos. De esa forma, se torna necesaria la eliminación de desperdicios; también es imprescindible mejorar el proceso hospitalario (diagnóstico, tratamiento, internamiento, apoyo gerencial) a través de la adecuada automatización, aumento de la información y disminución de la permanencia del paciente en el hospital.

El desperdicio puede ser conceptuado como cualquier recurso que se gasta, innecesariamente, en la ejecución del producto o servicios (material de consumo, insumos, esfuerzo humano, energía, tecnología, entre otros). Se constituye en un gasto extra acrecentado a los costos normales del producto o servicio sin contribuir con cualquier tipo de mejoría al cliente. Cuando los procesos de trabajo se vuelven inadecuados, el costo de los productos o servicios aumenta.

Consecuentemente, las instituciones sufren pérdidas financieras en consecuencia de trabajo extra, absorbiendo el tiempo que sería utilizado para realizar otra actividad.

Las repercusiones del diferimiento quirúrgico inciden, desfavorablemente, no sólo en el cliente que tiene su vínculo de confianza quebrado en relación a la institución, sino también sobre el equipo de enfermería (operacionalización del trabajo, consumo de tiempo y recursos materiales, disminución de la calidad de la asistencia) y sobre la propia institución de cuidados de salud. El diferimiento de los procedimientos quirúrgicos aumenta el costo operacional y financiero trayendo perjuicios para la institución. La pérdida financiera es causada por la deficiencia del proceso y puede ser evidenciado por la reserva y pérdida de oportunidad de inclusión de otro paciente, por la baja utilización de las salas del centro quirúrgico, por el aumento de la tasa de permanencia (y riesgo de infección hospitalaria) con el consecuente encarecimiento del costo diario por cama y disminución de la disponibilidad de camas. Otras fuentes se constituyen en desperdicio de material esterilizado, trabajo extra de personal envuelto tanto en la preparación de la sala de operaciones como en el proceso de esterilización.

El costo de oportunidad puede ser definido como el valor de un recurso aplicado en su mejor uso alternativo. Representa el valor que se deja de ganar debido a la decisión de invertir el recurso en una determinada alternativa de acción, en detrimento de otras. En el abordaje del costo de oportunidad han sido utilizados diferentes parámetros de medición como son lucro, ingresos, entre otros. Una vez que cada decisión envuelve un costo de oportunidad diferente, el concepto puede estar asociado a diferentes atributos. La aplicación del concepto nordea la decisión del gestor en la utilización de un determinado recurso en toda la fase del proceso de decisión, o sea, en la fase precedente a la tomada de decisión, como elemento de evaluación del desempeño del gestor responsable por la acción y también en la evaluación del resultado de la decisión, después de su implementación. El foco en la medición económica por costos de

oportunidad constituye un instrumento relevante de feedback para la planificación y el control. De esa forma, este estudio busca instrumentalizar al enfermero en la toma de decisión basada en informaciones de costo de la calidad y costo de oportunidad.

El tiempo entre cirugías es un elemento de la programación quirúrgica que se debería de manipular para lograr un uso óptimo del quirófano, con la finalidad de mejorar la eficiencia del área de quirófano. Ineficiencias en quirófano pueden ocurrir durante y entre las diferentes cirugías que originan múltiples problemas incluidos retrasos en la atención del paciente, además estos problemas ocasionan un impacto financiero negativo en la institución y causan frustración en el personal del área de quirófano. Además estos retrasos en la atención causan insatisfacción en los pacientes, familiares y personal de salud. (Harders, 2006)

Muchos hospitales son afectados por este problema y utilizan recursos para encontrar oportunidades para mejorar la eficiencia de los quirófanos. El porcentaje de utilización de los quirófanos en cirugías electivas se afecta por muchos factores, como una adecuada programación que inicia a tiempo, termina a tiempo, tiene el tiempo correcto según el caso y un rápido recambio, pero también el porcentaje de cancelación de cirugías y, en últimas esto afecta la eficiencia (Bejerano, 2011). Uno de los objetivos de un administrador de un jefe de salas de cirugía es disminuir el tiempo que un paciente tiene que esperar para ser operado.

El diferimiento quirúrgico se define como el tiempo transcurrido desde que se solicita una cirugía electiva, después de completar los estudios de laboratorio, gabinete y valoraciones preoperatorias, hasta el momento en que se realiza, considerándose diferida cuando el periodo es superior a 7 días. Las principales causas de diferimiento quirúrgico son: falta de tiempo quirúrgico (44.6%), no se presentó el paciente (25.9%), falta de material y/o equipos (13.2%), falta de personal (6.2%) y otras causas (10.1%) entre las cuales figuran presentación de contraindicación para la cirugía, y errores en la programación quirúrgica, entre otros

(Requesens, Malagón, & Montes, 2008). El diferimiento de las cirugías suele ocasionar molestias y reclamos entre los usuarios.

Uno de los aspectos que pudiera contribuir en el diferimiento o cancelación de procedimientos quirúrgicos, es el sobreconsumo de tiempo en los procedimientos programados o de urgencia. (Miranda, 2000)

El Servicio de Cirugía está compuesto por todo un equipo de trabajo, por lo que es importante que exista una buena organización para así poder administrar los recursos adecuadamente, siendo uno de los más importantes de éstos el tiempo quirúrgico, por lo que el uso óptimo del quirófano depende del eficiente desempeño del personal y, por tanto, del aprovechamiento del tiempo quirúrgico y del cumplimiento de la programación quirúrgica.

El objetivo de iniciar las jornadas quirúrgicas sin retrasos es complejo porque involucra los especialistas de las tres disciplinas, cirujanos, anestesiólogos y personal de enfermería e instrumentación quirúrgica.

El Hospital Metropolitano “Dr. Bernardo Sepúlveda” fue inaugurado en mayo de 1985 en el municipio de San Nicolás de los Garza, como parte de los Servicios de Salud de del Estado de Nuevo León. Es un hospital público de segundo nivel, el cual actualmente cuenta con 212 camas censables y aproximadamente 40 camas no censables, con un porcentaje de ocupación del 79.7%. Entre los servicios que brinda se encuentran: consulta externa de especialidad y subespecialidad, laboratorio, rayos X, urgencias, atención quirúrgica, hospitalización, terapia intensiva y telemedicina.

El hospital alberga el servicio del Seguro Popular, programa del gobierno federal para brindar atención de salud a aquellas familias y ciudadanos que por su condición laboral o socioeconómica no son derechohabientes de las diversas instituciones de seguridad social del país.

Misión

Somos una organización con alto sentido humanístico, responsable y ético, dedicado a brindar servicios de salud de calidad a la población de la región, comprometidos con la formación de capital humano y la investigación, en un marco de seguridad y respeto a los derechos del usuario.

Visión

Ser reconocido como centro hospitalario certificado e innovador en sus procesos de atención, con referencia internacional por su calidad de atención y estándares en seguridad, investigación y educación.

Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Generosidad
- Perseverancia

Políticas de calidad

1. Brindar a los usuarios una atención oportuna, segura y eficiente con la mayor certeza diagnóstica posible.
2. Realizar todas las acciones de operación, administración y academia con calidad y seguridad en beneficio de nuestros usuarios.
3. Optimizar los recursos disponibles en todas las funciones de la organización.

Limitaciones

Una de las grandes limitaciones que se pudieron identificar en la organización es la escases de personal; esto debido principalmente a la jubilación masiva de personal de la salud. En el transcurso del 2014 y el año en curso, se jubilará aproximadamente un 20% de la plantilla total de la institución, sin poder cubrir el 100% de esas vacantes. Esto, aunado a la demanda elevada de servicios y los recursos limitados, son un factor predisponente para la disminución de la productividad en la organización, prestación de servicios de menor calidad, eventos adversos con ó sin daño al paciente, e insatisfacción del personal que en él labora.

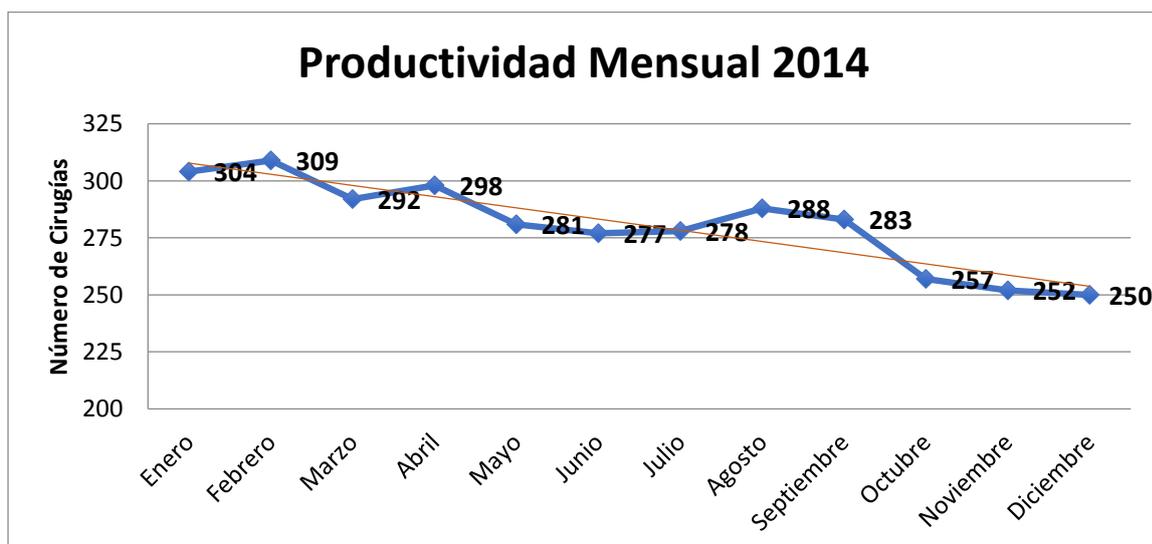
La Unidad Quirúrgica del Hospital Metropolitano cuenta con un promedio de diferimiento quirúrgico de aproximadamente 93 días. Entre los servicios que tienen un mayor número de cirugías diferidas se encuentran Cirugía General con 565 cirugías diferidas y Urología con 172 cirugías diferidas al mes de diciembre 2014.

Necesidad sentida del Sistema Cliente

La Unidad Quirúrgica del Hospital Metropolitano se encuentra a cargo del Dr. José Pulido Rodríguez, jefe de la división de Cirugía. En el mes de noviembre 2014, el Dr. Pulido externó a la Coordinación de Calidad la problemática actual en la que se encuentra inmerso el servicio de atención quirúrgica destacando las siguientes áreas de oportunidad:

1. Inicio de Cirugías tardío en los diferentes turnos.
2. Prolongación de tiempo entre el término de una cirugía y el inicio de la siguiente en la misma sala.
3. Disminución de productividad por reducción del personal del turno vespertino en relación al turno matutino.
4. Falta de participación de algunos médicos externos en los procedimientos anestésicos y quirúrgicos.
5. Falta de apego a la lista de verificación preoperatoria.

De forma general, la necesidad sentida del sistema cliente se definió como baja productividad de la unidad quirúrgica. La necesidad sentida del sistema cliente hace referencia a una disminución de la productividad de la unidad quirúrgica en el transcurso de los últimos meses, para corroborar esta información de forma cuantitativa se hizo una revisión los registros hospitalarios de quirófano.



Se pudo identificar una disminución en la productividad de quirófano en los últimos meses. Esto, aunado al proceso de remodelación que se está llevando a cabo, donde se contará solamente con el 40% de salas de quirófano disponibles por al menos ocho meses, mermará aún más la productividad de la unidad quirúrgica. Es necesaria una intervención de tipo *action research* en donde se realice una investigación con la finalidad de resolver los problemas de productividad y mejorar las prácticas profesionales de cada uno de los integrantes que conforman el equipo multidisciplinario de la unidad quirúrgica; esto conllevará al objetivo final de la intervención de mejorar la eficacia de la Unidad Quirúrgica y el bienestar individual del equipo multidisciplinario que la compone, mediante técnicas de intervención, teorías, principios y valores que permitan implementar esfuerzos de cambio planeado.

- Área específica de interés

Servicios de salud públicos ó de asistencia social con atención quirúrgica.

- Problema específico

Baja productividad de la unidad y diferimiento quirúrgico.

Alternativas

- Identificar el ciclo de vida de la unidad quirúrgica y desarrollar estrategias de mejora en consecuencia.
- Evaluar el nivel de madurez del equipo multidisciplinario e implementar el liderazgo situacional más efectivo.
- Actividades participativas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo (Team Building).

- Técnicas de coaching y feedback para fomentar el desarrollo individual (personal y profesional).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Para conocer el proceso de forma completa, se dividió la atención quirúrgica en las siguientes etapas:

- Preoperatoria: consulta externa, valoración preoperatoria, programación quirúrgica.
- Quirúrgica: Internamiento, evaluación preanestésica, preparación, atención quirúrgica.
- Posoperatoria: cuidados postoperatorios, internamiento/egreso.

Cada una de estas etapas se estudió a detalle. Para obtener información de los procesos se entrevistó a diversos miembros de cada uno de los servicios y departamentos involucrados.

Durante la entrevista se identificaron las actividades correspondientes a cada miembro del equipo multidisciplinario y las barreras u obstáculos a los que se enfrentan en el desarrollo diario de las actividades.

Otra técnica de recolección de información utilizada fue la observación directa mediante el seguimiento de pacientes durante las diversas fases del proceso de atención. Durante la visita a cada una de las áreas de atención al paciente quirúrgico pudimos identificar los procesos claves y de apoyo (y su interrelación) en el proceso de atención.

Una vez identificadas cada una de las etapas del proceso de atención quirúrgica, e identificado las principales áreas de oportunidad para mejorar la eficacia del servicio y la satisfacción del personal, se llevó a cabo la tercera dinámica: reuniones de grupo.

Durante las diversas reuniones de grupo que se han llevado a cabo, el personal tuvo oportunidad de identificar sus Fortalezas y Debilidades, de externar propuestas de mejora, y principalmente, de aumentar la comunicación entre los miembros, considerando la problemática como una responsabilidad de los diversos departamentos y servicios que componen la unidad quirúrgica. La finalidad primordial de estas reuniones de grupo, para nosotros como consultores en desarrollo organizacional, ha sido que cada uno de los miembros que conforman el equipo multidisciplinario identifique el impacto que tiene cada una de sus actividades en el proceso global de atención al paciente quirúrgico. De esta manera se ha definido que una de las áreas de oportunidad más grandes en el proceso de atención es la falta de comunicación y trabajo en equipo.

Para conocer a fondo la problemática, se realizó un seguimiento de cada una de las etapas del proceso, y se identificaron a cada uno de los servicios y departamentos involucrados en la atención del paciente quirúrgico. En base a eso se diseñó de forma grupal el siguiente mapa de procesos, así como el diagrama de flujo con el seguimiento completo del paciente.

Análisis

Para conocer a fondo la problemática, se realizó un seguimiento de cada una de las etapas del proceso, y se identificaron a cada uno de los servicios y departamentos involucrados en la atención del paciente quirúrgico. En base a eso se diseñó de forma grupal el siguiente mapa de procesos, así como el diagrama de flujo con el seguimiento completo del paciente.

Mapa de Procesos

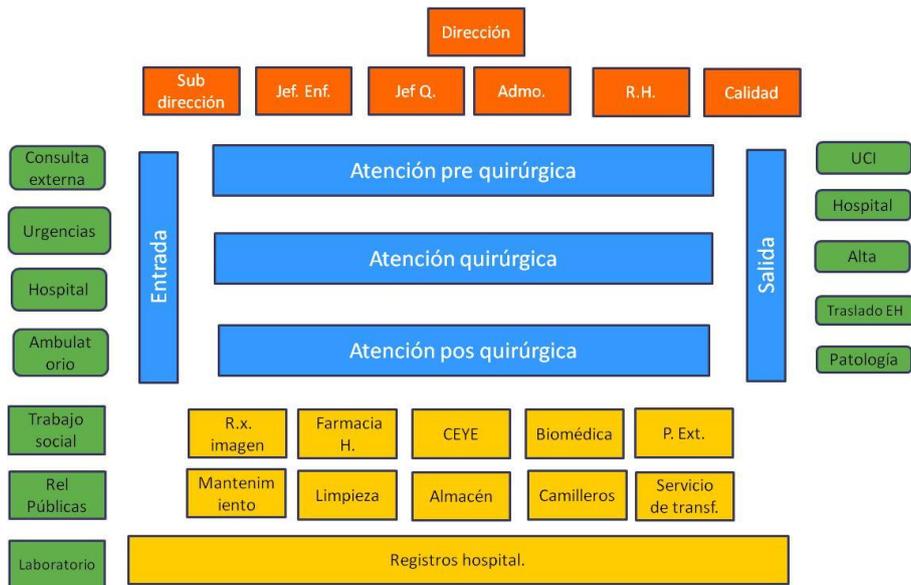
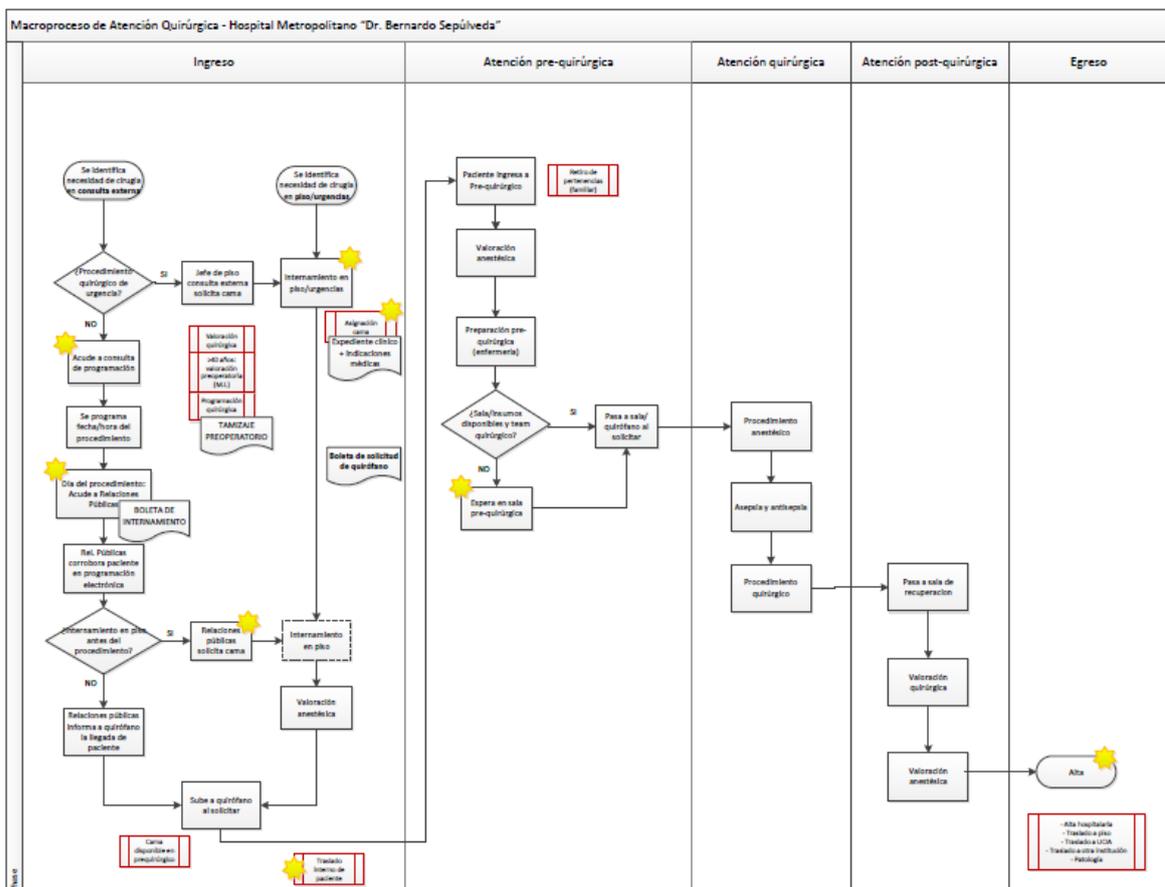


Diagrama de Flujo



Según el Modelo de Ciclo de Vida de las Organizaciones de Ichak Adizes, la unidad quirúrgica del Hospital Metropolitano se encuentra en una etapa de **Burocracia** (Adizes, 1979). Podemos identificar una división de las actividades y procesos muy marcada, poca comunicación entre

los departamentos que conforman el equipo multidisciplinario, la tensión interna es máxima y abundan los conflictos entre los integrantes de la entidad. Además, los directivos de la unidad buscan lograr una fijación de pautas y normas de funcionamiento que mejoren la calidad de los resultados de la unidad. En ocasiones se inician cruzadas inquisitorias para identificar a los “culpables de los problemas” sin analizar los procesos, ni sus posibles mejoras.

En base al modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, se estudió el nivel de madurez del equipo multidisciplinario de la unidad quirúrgica, y se determinó que se encuentran en un nivel de madurez: **M2**. Esto en base a tres variables: motivación por el logro, responsabilidad (disponibilidad y formalidad), y educación, preparación y/o experiencia.

Entre las alternativas de solución identificadas para la intervención ante este problema y poder mejorar y desarrollar el cambio en esta organización se encuentra la realización de un team building. El concepto de Team Building engloba toda una gama de actividades participativas y estructuradas realizadas para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones y su capacidad de trabajar de forma efectiva. Estas actividades pueden ir desde simples ejercicios que fomentan la unión y el conocimiento mutuo hasta complejos simulacros de varios días de duración donde el equipo ha de conseguir algún objetivo en competencia dinámica con otros equipos.

El team building no consiste simplemente en la realización de actividades recreativas, sino que, como herramienta de desarrollo organizacional, objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas complejos.

Las sesiones de teambuilding son un proceso de desarrollo organizacional para convertir rápidamente grupos ejecutivos establecidos o nuevos grupos de proyectos en equipos de alto

desempeño, o reestructurar equipos existentes luego de cambios de rumbo significativos o de composición.

Los beneficios de aplicar el team building en la organización son:

- mejorar la motivación de los trabajadores
- reforzar la confianza mutua entre los miembros de los equipos más allá del individuo
- aumentar el autoconocimiento de las fortalezas/debilidades en cuanto a equipo
- mejorar el ambiente de trabajo y la creatividad de los equipos
- la colaboración efectiva suele traducirse en mayor productividad
- favorecer la asunción de riesgos calculados
- re-enfocar y clarificar el propósito del equipo luego de un cambio estratégico significativo.
- reestructurar el equipos luego de cambios en su composición
- revitalizar el equipo
- superar un conflicto disfuncional causado por la confusión de roles y responsabilidades y la falta o el no cumplimiento de reglas de funcionamiento

Esta serie de beneficios es lo que se pretende alcanzar mediante el desarrollo del team building en la unidad quirúrgica del Hospital Metropolitano, este tipo de intervenciones en donde participaría personal involucrado de la unidad quirúrgica de todas las especialidades médicas involucradas, personal de enfermería y jefatura de la división.

Además, se requiere un liderazgo situacional para el cambio eficaz, el cual en base al nivel de madurez de los colaboradores de la unidad quirúrgica, requeriría de las técnicas de Coaching y

Feedback. El *coaching* ofrece oportunidades para que los individuos ó equipos obtengan nuevas ideas y mejoren su desempeño. Su meta es incrementar la conciencia y responsabilidad. El coaching se define como un conjunto de entrevistas individuales entre un profesional (coach) y una persona (coachee) para ayudar a dicha persona (coachee) a conseguir unas metas que pueden ser tanto personales como profesionales. En esencia, surge por la capacidad de superación que tiene el ser humano. Es, en definitiva, el proceso del progreso y aprendizaje para mejorar lo que hace una persona. Es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría. En un proceso de coaching se revisan las creencias limitadoras, incrementa competencias, introduce herramientas de trabajo y facilita el cambio de hábitos, promoviendo que el profesional asuma nuevos retos desde la satisfacción de sentirse en un estado de flujo y activación.

Por otra parte, el *feedback* busca compartir las percepciones del consultor para reforzar y redirigir el desempeño de otras personas en base a hechos y datos.

El feedback es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitido en el argot empresarial. Se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo y, en este caso, hablamos de feedback positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de feedback negativo o correctivo.

Tanto en un caso como en otro, el objetivo final que se persigue es actuar sobre el desempeño de la persona (el “como” lo está haciendo) y, por lo tanto, en los resultados (el “qué” está obteniendo). La calidad de nuestras relaciones, ya sean profesionales o personales, depende de la cantidad y calidad de feedback, que cada persona recibe de la otra. Si el feedback es pobre,

ambién lo será la relación. Si es crítico o abusivo, la relación lo reflejará. Sin embargo, si es positivo, la relación lo será de igual modo.

El feedback de apoyo estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento y en el rendimiento de la organización. En este caso, en la unidad quirúrgica, el jefe de división de cirugía y el resto de jefes de división que integran a esta unidad, deben de implementar estas intervenciones de retroalimentación con todo el personal que labora con ellos.

Para el desarrollo de estas actividades por parte de los jefes de división se realizó una sesión de coaching de liderazgo por parte del equipo consultor, haciendo énfasis en la importancia de estas actividades. Una vez recibido esta sesión de coaching, los jefes de división comenzaron a realizar las actividades de feedback y coaching con el personal, ya que ellos más que nadie conocen las actividades que desempeñan y cuáles son los resultados y objetivos que esperan los logren, mismos resultados y objetivos que deberán de ser establecidos por ambos. Durante las sesiones se identificaron obstáculos para la consecución de los mismos y áreas de oportunidad para generar propuestas de mejora que permitan aumentar la actividad.

El desarrollo organizacional es una ciencia y arte para la mejora de las organizaciones, reflejado en la obtención de los resultados esperados, es un arte porque el consultor debe saber identificar el estado actual de la organización y como ciencia aplicar las estrategias de intervención adecuadas de acuerdo a los problemas identificados y la madurez del personal y de la organización. Mediante estas intervenciones es posible el bienestar individual del equipo multidisciplinario que la compone, mediante técnicas de intervención, teorías, principios y valores que permitan implementar esfuerzos de cambio planeado.

En el caso de la unidad quirúrgica del Hospital Metropolitano la utilización de los conocimientos de la ciencia del desarrollo organizacional se consideró una herramienta

importante para dar atención inmediata a la problemática identificada relacionada a la baja productividad. Entre las causas y motivos de este bajo rendimiento se identificaron comunicación inefectiva en el equipo multidisciplinario, falta de liderazgo a nivel meso y macro, y poca colaboración para el desarrollo de trabajo en equipo. Estas conductas se modificaron mediante un cambio planeado e intervenciones tales como team building, feedback y coaching acordes al grado de madurez de la organización, lo cual mejorará la productividad de la unidad quirúrgica limitando el impacto de la reducción de la capacidad instalada en la organización y fortaleciendo la búsqueda constante por desarrollar procesos de atención clínica orientados a la mejora continua con el objetivo de satisfacer las necesidades de salud de la población.

La resolución del problema organizativo propuesta para los hospitales está inspirada en el nuevo paradigma de dirección de empresas. En él, la novedad fundamental es comenzar a concebir la macroestructura desde la perspectiva de los procesos de negocios que la empresa desarrolle.

Un proceso de negocio es un conjunto de puestos de trabajo o tareas relacionadas, correspondientes normalmente a varias funciones, realizadas por un equipo de personas polivalentes, para producir un resultado preciso y cuantificable, que tiene como destino un cliente o mercado específico. Los procesos se caracterizan porque sus resultados están destinados a un cliente. Así es que esos resultados, sean bienes o servicios, serán valorados. Tal valoración puede ser realizada por un cliente interno o externo a la organización. Sin embargo, como es conveniente identificar un número limitado de procesos de negocio, resulta de interés que, en lo posible, el cliente sea externo.

Así, la diferencia entre la solución organizativa tradicional y la innovadora es el objeto de la especialización (procesos y no funciones), el tipo de especialización (horizontal y no vertical)

y el grado o intensidad con que es utilizada (equipos constituidos por personas polivalentes con alto grado de formación y profesionalización y recursos físicos ordenados según la secuencia de tareas del proceso). Estas diferencias no son triviales. En la realidad del trabajo hospitalario de cada día estas innovaciones requieren un gran esfuerzo intelectual y volitivo de las personas. La mayor dificultad no es aprender el nuevo modelo sino desaprender los modelos organizativos vigentes durante décadas.

La solución de organizar el hospital por procesos pretende aumentar el enfoque hacia el cliente, aumentar el valor del producto, identificar las tareas y procesos innecesarios, desarrollar procedimientos administrativos in situ (en cada uno de los procesos) y en tiempo real, establecer parámetros de comparación de las mejores prácticas médicas y administrativas de los procesos, mejorar la programación de recursos de los procesos, rediseñar los circuitos de los pacientes, mejorar la disposición física de los diversos servicios para aumentar su integración y disminuir los desplazamientos internos, tanto de los pacientes como del personal sanitario.

Para superar estos procesos latentes de burocratización y desinstitucionalización se propone incrementar la organización por procesos. En estos casos los procesos se concentran en nuevas áreas físicas, dando lugar al hospital de clínicas. Esta solución macro-organizativa tiene su antecedente en las células de tecnología adoptada en las fábricas de las empresas industriales. Una clínica agrupa varios productos hospitalarios finales, con procesos terapéuticos y de diagnóstico requeridos más comunes o similares entre sí que los demandados por otras familias de productos, correspondientes a otra clínica. Los equipos de diagnóstico y tratamiento son concebidos para tratar sólo las patologías que son objeto de la clínica a la que pertenecen. Actúan con total autonomía y responsabilidad sobre la obtención del producto hospitalario y el consumo de recursos que el proceso de obtención demanda.

La organización por clínicas proyecta alcanzar economías de escala, derivadas del volumen de pacientes atendidos y economías dinámicas de aprendizaje e institucionales. Las de aprendizaje surgen de la repetición de procesos terapéuticos y de diagnóstico. Las economías institucionales derivan de la responsabilidad del equipo profesional sobre el producto hospitalario final.

Las economías institucionales son altamente dinámicas y expansivas porque están originadas por los procesos de aprendizaje y motivacionales, tanto de las personas responsables del proceso como de sus usuarios. En cada clínica cada paciente es tratado desde el ingreso hasta el alta por el mismo equipo, mientras mantenga el cuadro clínico que originó su llegada, independientemente de las complicaciones, severidad y segundos diagnósticos que presente, y de la forma requerida por el proceso, tales como urgencia, consultorio e internación. El equipo desarrolla nuevos conocimientos, la casuística presentada facilita la investigación y la formación continua, y permite, además, mantener el derecho de propiedad intelectual sobre los avances. Por otra parte, la atención personalizada y la intensidad con que es atendido el paciente mejora el grado y el tiempo de su recuperación. Se produce un proceso virtuoso en el cual la clínica mejora su eficacia, el paciente percibe grados más altos de calidad y el hospital acrecienta su reputación en el mercado.

La organización de hospitales por procesos y clínicas permite desarrollar sistemas de retribución y desarrollo de carreras vinculados a las competencias profesionales, las competencias organizativas y las competencias tecnológicas, así como a los resultados obtenidos. La retribución por competencias y resultados transforma una parte significativa de salarios fijos en remuneraciones variables, vinculadas a la capacidad individual y de equipo de generar ingresos, prácticas laborales más eficientes y conocimientos científicos y tecnológicos de alto valor. No se trata necesariamente de una reducción de costos salariales, ni de una mera transformación de costos fijos en variables, sino de relacionarlos con la capacidad de generar

servicios con valor para el cliente, involucrando a todo el personal en el incremento de la capacidad de competir del hospital y en la fidelidad de los usuarios.

La selección de proveedores, la negociación de las condiciones y la administración de inventarios son tareas encargadas a una unidad de apoyo. El proceso de suministro se organiza ajustado en cantidad y tiempo para evitar excesos y faltantes de recursos, costos de oportunidad financieros y pérdidas temporales.

La organización de hospitales por procesos y clínicas requiere de la identificación y clasificación preliminar de los pacientes para asignarlos a los procesos y clínicas correspondientes. Este trabajo es encargado a un consultorio especializado en medicina interna. La calidad del trabajo de este consultorio es vital para la organización por procesos y clínicas pues la eficiencia, viabilidad y desarrollo del hospital dependerán del grado de acierto en la clasificación de pacientes.

La Salud de la Organización comienza con el Diagnóstico

El diagnóstico organizacional se realiza mediante el análisis metódico de los signos que muestran cada uno de los procesos que se desarrollan en el Instituto de Salud.

Su fin es detectar ineficiencias, fallas operativas, situaciones de riesgo y posibilidades de mejoras, a través del uso de indicadores de competencia que permitan identificar las causas probables y las opciones de solución posibles.

Resultados

Uno de los problemas identificados era la pobre comunicación existente entre todo el personal multidisciplinario de las distintas unidades, mediante la realización de dinámicas del team building esta comunicación mejoró, aumentando la confianza entre el personal para poder dialogar en el momento que se requiera para resolver los problemas que surjan.

Durante el team building se mencionaron las actividades que desarrolla cada uno de los miembros del equipo de la unidad quirúrgica para poder colaborar de forma conjunta y así aumentar la productividad de la unidad quirúrgica, reflejados en los registros hospitalarios de quirófono.

Con las intervenciones planeadas la comunicación aumentará junto con la confianza y este tiempo muerto u horas no utilizadas del quirófono se disminuirá y de esta forma mejorar la productividad en la unidad, lo cual traerá consigo no solo un beneficio para la organización, sino también para el paciente al recibir atención segura y de calidad.

Otro cambio esperado es la forma de trabajo de la unidad quirúrgica, esta modificación va encaminada a un trabajo por procesos en donde cada uno de los servicios involucrados sea responsable por el cumplimiento de sus actividades, este cambio se irá reforzando por las técnicas de feedback y coaching en la búsqueda de la obtención de los resultados esperados.

Estas sesiones de feedback y coaching por parte de los jefes de división permiten identificar otras oportunidades de mejora que vayan surgiendo durante el desarrollo de las mismas para mejorar la productividad de la unidad quirúrgica.

Conclusiones

Como conclusión el desarrollo organizacional, es una ciencia y arte para la mejora de las organizaciones, reflejado en la obtención de los resultados esperados, es un arte porque el consultor debe saber identificar el estado actual de la organización y como ciencia aplicar las estrategias de intervención adecuadas de acuerdo a los problemas identificados y la madurez del personal y de la organización.

En el caso de la unidad quirúrgica del Hospital Metropolitano la utilización de los conocimientos de la ciencia del desarrollo organizacional se identificó como problema la baja

productividad por diferentes conflictos entre el personal, mismos que se modificarán mediante un cambio planeado e intervenciones tales como team building, feedback y coaching acorde al grado de madurez de la organización se mejorará la productividad de la unidad quirúrgica.

- **Párrafo de cierre**

El proceso de cambio planeado mediante intervenciones multimodales de DO permitieron aumentar la colaboración en el proceso multidisciplinario de atención quirúrgica, lo cual atacó de raíz el problema de baja productividad y permitió limitar el impacto de la reducción en la capacidad instalada de la organización. En consecuencia, permitió fortalecer la búsqueda constante por desarrollar procesos de atención clínica orientados a la mejora continua., y así brindar servicios de salud cada vez mejores y más eficientes.

Referencias Bibliográficas

Adizes, I. (1979). Organizational passages - Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics* , 3-25.

Bejerano, M. (2011). Evaluación cuantitativa de la eficiencia las salas de cirugía.

Harders, M. (2006). Improving operating room efficiency through process redesign.

International Standardization Organization. (2008).

Mateo, R. (2009). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Suprema Qualitas.

Miranda, D. A. (2000). Uso eficiente del quirófano. *Gastroenterología México* .

Requesens, É., Malagón, G., & Montes, B. (2008). Tiempo perdido entre cirugías y su repercusión en el cumplimiento de la programación quirúrgica del Hospital General de Querétaro. *Cirujano General* , 30 (4), 220-223.

Dueñas R., G. La Dirección de Hospitales por Productos: Nuevas Metodologías de Cálculo y Análisis de Costos.

ecovirtual.uncu.edu.ar/investigacion/2002/Dis/Administracion/67/T67.pdf

Mora Venegas C. El Capital Humano en el comportamiento organizacional. En GestioPolis.com. [Monografía en Internet]. 2005 [citado 12 de septiembre del 2012].

Disponibile en:<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>

Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educ Med Super* [Internet]. 2011 Jun [citado 8 de nov del 2012]; 25(2): 164-177. Disponible

en:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es

Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* [En Internet]. 2007 [citado 8 de nov del 2012];16(3). Disponible en:<http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vool>

Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional [monografía en Internet]; 1997. [citado 4 Junio 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

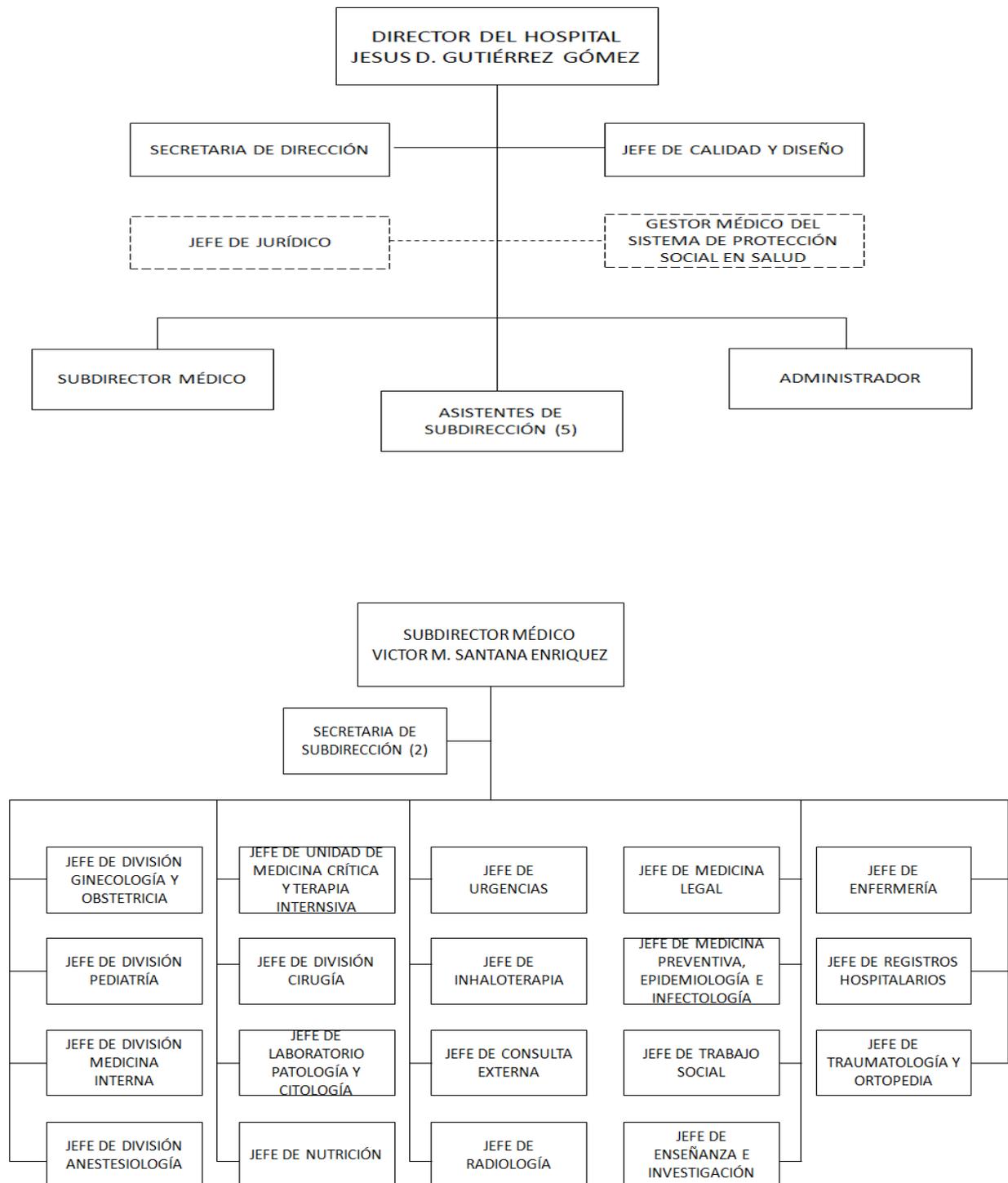
Charón Durive L. Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Santiago de Cuba: MEGACEN; 2008

Torres S. Desarrollo Organizacional 2003 [citado 12 sept 2012] Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>

Martín Linares X, Segredo Pérez AM. El capital humano en el desarrollo de las organizaciones. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012

ANEXO-1

Organigrama



Metalúrgica Rainer, un desafío administrativo.

Menú

Autor: Jorge Antonio Lorca Nobizelli

Marcelo Rainer, junto a sus hermanos, eran los dueños de “Metalúrgica Rainer”, empresa con cinco décadas de existencia, que se ubicaba en la comuna de San Miguel, Santiago de Chile. La empresa, con clientes de diversos rubros, comenzó con el desarrollo de implementos de aluminio y fierro, tales como sillas, mesas, ceniceros, así como también letreros y letras metálicas, manteniendo la misma tecnología y formatos de sus inicios, sin variación de sus procesos y estructuras organizativas. En los últimos años la pérdida de clientes, y disminución de volúmenes de trabajo con clientes antiguos fue notoria, lo que implicó despedir a más de la mitad de sus trabajadores. A fines del año 2015, Marcelo como gerente general, debía tomar decisiones urgentes de cómo sacar adelante la empresa, que según sus propias palabras “con tanto esfuerzo construyó mi fallecido padre, Guillermo Rainer”. Sabía que podía mejorar las ventas, pero estaba consciente de su desconocimiento formal sobre temas administrativos. Además el tiempo estaba en contra, y en dos semanas más habría reunión de directorio con los socios, quienes tenían la idea de vender la empresa. En ese contexto adverso se preguntaba “¿cómo podré revertir esta situación?, ¿qué estrategia debería tomar para mejorar el funcionamiento administrativo de la metalúrgica?”.

Historia de la metalúrgica

Inicios de la empresa

Guillermo Rainer era hijo de inmigrantes alemanes los que llegaron a Chile a la ciudad de Concepción, alejándose de Europa en plena primera guerra mundial. A mediados del siglo XX, siendo un joven apenas mayor de edad, migró a la capital del país, Santiago, para buscar nuevas perspectivas económicas. A pesar de haber cursado muy pocos años de escolaridad y de haber

llegado a una ciudad en la cual nunca había estado, fue capaz de insertarse y trabajar en diversos talleres de metales de pequeñas empresas. El aprendizaje de esa experiencia fue fundamental para que al poco tiempo comenzara con su gran sueño, la de tener su propio taller Metalúrgico. Originalmente en la comuna de San Joaquín, fue capaz de convencer a otro conocedor del rubro de los metales, Don Ramón Amigo, para formar una sociedad juntos y armar su pequeña empresa. Elaborando diferentes artículos de bronce tanto fundidos como en latón: lámparas de colgar, de pie y veladores, eran los principales productos realizados en aquel entonces.

Con una empresa pequeña, a mediados de los años 80 don Guillermo junto con su socio, consiguieron otro importante hito en el desarrollo de la metalúrgica: comprar su propio terreno, en el cual montaron en poco tiempo el nuevo taller, ubicado en la comuna de San Miguel, en el sector centro sur de la capital. Es en ese momento en que cambiaron la propiedad de la empresa, e incorporaron como socios a los seis hijos varones de don Guillermo Rainer en esta nueva estructura organizacional, ampliaron sus productos y comenzaron a ganar clientes importantes.

Muerte del fundador

A fines de los años 80, en pleno apogeo de la metalúrgica, un suceso poco esperado marcó a la empresa, y a toda la familia: don Guillermo repentinamente falleció, producto de un infarto al corazón. Este trascendental suceso para la empresa en el corto plazo no afectó negativamente de forma directa el proceso productivo, ni la relación con clientes, pero implicó una reorganización para la empresa. “No sólo falleció un socio, un padre, sino también el líder de todo el proyecto”, según recordaba Marcelo Rainer.

Sucesión familiar

La partida de don Guillermo implicó que uno de sus hijos, Marcelo Rainer, asumiera como gerente de la compañía. Él, junto a don Ramón, asumieron el liderazgo y siguieron desarrollando los productos, y manteniendo la clientela que había dejado principalmente su padre. Así también llegaron a tener un total de veintidós trabajadores en la compañía, entre personal administrativo y principalmente maestros. Los otros cinco hermanos siguieron en la figura de socios, con porcentajes diferentes del negocio, y Marcelo, junto con su rol ejecutivo en la gerencia, se desempeñaba también como socio, teniendo un importante porcentaje de la metalúrgica.

El año 2002, por motivos familiares, don Ramón Amigo decidió vender su parte de la empresa, dejando a los hermanos Rainer con el porcentaje completo de la organización. “Metalúrgica Rainer” adquirió desde aquel entonces y hasta el año 2015, una estructura basada totalmente en el grupo de hermanos, liderados por Marcelo.

Situación administrativa

Estructura de la Metalúrgica

Al año 2015, la empresa tenía un total de diez trabajadores. Entre ellos siete maestros, encargados de la elaboración de los productos metálicos (dos especializados en soldar, un especialista en pulir, dos en pintar, y dos ayudantes de mesón). Un jefe de los maestros (además hermano y socio de la metalúrgica, Andrés Rainer), a cargo del proceso productivo supervisando a los maestros, comprando el material primario, y apoyando en el taller de producción frente a cualquier eventualidad. Una secretaria administrativa, a cargo del proceso de remuneraciones, facturación y atención de clientes, y Marcelo Rainer, a cargo de la gerencia de la empresa.

Áreas funcionales y procesos

Los maestros eran los encargados del proceso productivo, concretamente de la fabricación de diferentes artículos hechos en materia metálica. Al uso original de elementos en bronce se sumó el acero inoxidable y fierro, atendiendo a un stock de clientes que se dedicaban al rubro de servicios, la decoración y embellecimiento de hogares, empresas constructoras y arquitectos. Ceniceros, sillas, mesas, letras y letreros publicitarios, eran parte importante de los productos elaborados por la metalúrgica. Andrés Rainer poseía décadas de experiencia trabajando los metales (experiencia adquirida directamente de su padre, don Guillermo). Por ende participaba también en el uso de maquinarias para la elaboración de estos productos, y del mismo modo asumió funciones de supervisión y asesoría. Sin embargo, este último rol no estaba formalizado, generando algunos conflictos con los otros maestros, dado que además tenía un rol importante como socio, en la toma de decisiones de la empresa.

Marcelo Rainer, adicionalmente a su rol de Gerente General, tenía a cargo la mayoría de las relaciones comerciales con los clientes de la metalúrgica. Debía ofertar los productos y mantener vínculo con los clientes antiguos, y revisar las órdenes de compra que llegaban a través de la secretaria administrativa. Velaba también por la administración global de la empresa, delegando muchas de las funciones operativas a la secretaria. Debía además encargarse de la estrategia de la organización, del financiamiento y del análisis financiero, el cual en los últimos años había sido un tema crítico.

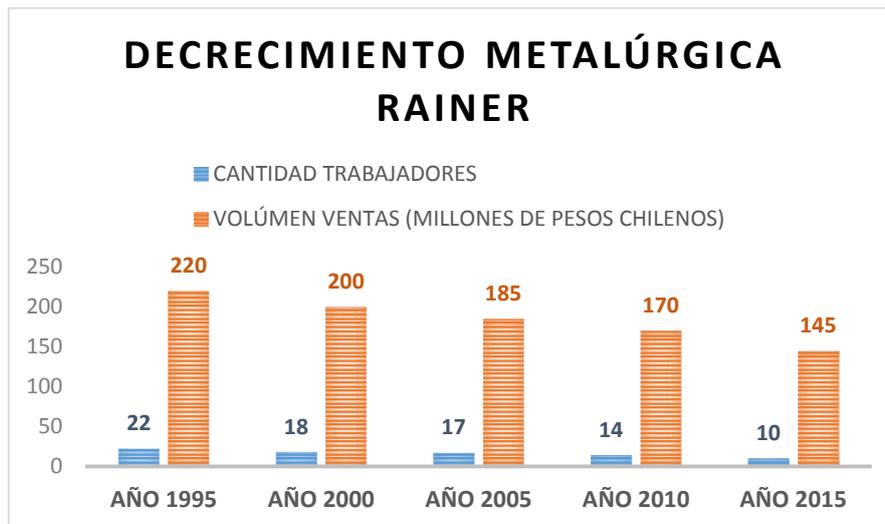
En la organización no existía una estructura definida ni organigrama. Esto último había sido un foco de conflicto respecto a las cargas de trabajo de los maestros. Ellos recibían incentivo económico en función de los trabajos realizados, pero sin un parámetro ni montos definidos para ello, quedando a criterio principalmente de Marcelo. El proceso de incorporación de trabajadores dependía también principalmente de su criterio, apoyado por su hermano Andrés. Los contratos y liquidaciones eran elaborados por Lidia Bocelli, la secretaria administrativa, así como el pago de las imposiciones correspondientes. De todas formas era bastante baja la

necesidad de incorporación de trabajadores nuevos, considerando que en los últimos años había una disminución en la cantidad de maestros, debido a la falta de trabajo para la metalúrgica.

Tecnología y volúmenes de ventas

Metalúrgica Rainer mantenía las mismas maquinarias desde 1980, elaborando sus productos metálicos a través de esta tecnología, pero con una fuerte responsabilidad en la manualidad del maestro, dándole un carácter artesanal al proceso. La calidad del trabajo siempre había sido reconocida por sus clientes, en especial en la elaboración de carteles y letras de bronce. Desde los años 80 tuvo importantes clientes, pero con el paso de los años tuvo una disminución en forma continua de sus volúmenes de ventas. El primer suceso crítico al respecto ocurrió en el año 1996, dado que un importante banco del país dejó de trabajar con ellos. Otros de sus antiguos clientes, como institutos, universidades, y otros bancos, comenzaron a solicitar cada vez menos volúmenes de trabajos con la metalúrgica. En algunos casos la alta demanda no podía ser cubierta por esta empresa con sólo seis maestros, en otros casos, estos comenzaron a solicitar productos diferentes (como letreros de acrílicos, o de otros materiales con tecnologías de iluminación), a lo cual los hermanos Rainer no podían dar respuesta. En menos de quince años la empresa tuvo una disminución en más de la mitad de su personal, principalmente en la cantidad de maestros destinados a la elaboración de sus productos. (Ver figura 1)

Figura 1. Situación Metalúrgica Rainer periodo 1995-2015⁵⁹



Fuente: Metalúrgica Rainer

El desafío

Marcelo recordaba:

Desde el año 2013 el escenario financiero de la empresa se tornó crítico. A la disminución de los volúmenes de venta, se sumaba la presencia de un clima de descontento de parte de los trabajadores, al parecer un poco molestos por mi intervención permanente en todo el proceso productivo, lo que me provocaba además conflictos permanentes con mi hermano Andrés.

Marcelo pensaba que el problema con los clientes se podía subsanar orientando la producción a las necesidades del mercado y sus clientes, pero por otra parte no sabía cómo mejorar la situación administrativa de la empresa.

El constante estilo directivo de Marcelo, por momentos “agresivo” según palabras de algunos trabajadores, había generado más de una discusión de “alto tono” en especial cuando exigía

⁵⁹ VALORES EN DÓLARES. Para entender la equivalencia, el año 1995 se facturaban aproximadamente 330.000 USD, y el año 2015 las ventas anuales descendieron a alrededor de 218.000 USD

mayor velocidad en la entrega de los productos, pasando a veces por alto las fechas acordadas con los mismos maestros para la entrega de ellos.

Según Fernando Araya, maestro soldador de la empresa:

La falta de claridad en la asignación de nuestros incentivos económicos, ha sido un conflicto. Hacía meses que la empresa no entrega gratificación, producto de que la empresa no tiene utilidades, según los jefes. La secretaria ha debido prestar dinero incluso de su mismo bolsillo, para después volver a retirarlo de la caja fuerte de la metalúrgica.

Marcelo Rainer debía poner dinero propio en más de una oportunidad (sin esperar recuperarlo). Su motivación para hacerlo era no perjudicar a los trabajadores, muchos de ellos con años en la compañía. También la responsabilidad de mantener vigente “el sueño de su padre”, según sus propias palabras, ha sido muy influyente en evitar tomar una decisión que termine definitivamente con el negocio.

A fines de noviembre del año 2015 hubo un importante incidente en la metalúrgica: el último jueves del mes, cerca del término de la jornada en la tarde, Francisco Pérez, el trabajador con más años en la empresa, llegó a la oficina de gerencia junto con todos los otros maestros detrás de él. De forma muy enérgica pidió a la secretaria hablar con Marcelo, quien accedió de buena forma pero sorprendido al escucharlos en el pasillo afuera de la oficina:

Don Marcelo nosotros no sabemos qué sucede con la empresa, dicen que vamos a quebrar, y nosotros no podemos seguir trabajando así, tenemos familias, estamos muy angustiados. Exigimos nos dé alguna certeza de lo que pasará.

Él los escuchó atentamente, prometiendo dar una rápida respuesta, y frente a esto, entendiendo la gravedad de lo que estaba ocurriendo, Marcelo Rainer junto a sus hermanos y socios acordaron una reunión urgente de directorio, donde se trataría sobre las líneas de acción a seguir

y las opciones de cambios importantes en su empresa, en el corto y largo plazo. La reunión sería en una semana, pero ya hubo conversaciones previas en las cuáles se expresaron algunas posturas. Por un lado, los hermanos mayores, liderados por Esteban Rainer pensaban cerrar la empresa y venderla, para recuperar parte de su inversión. En un llamado telefónico días antes de la reunión, Esteban le menciona a su hermano Marcelo: “Chelo, tenemos un inversionista inmobiliario muy interesado en comprar la metalúrgica, es un monto importante de dinero, tenemos que aprovechar, tú sabes que esto no da para más”.

Por otro lado, la postura de Marcelo y Andrés Rainer, implicó elaborar una propuesta de modernización de la empresa orientada a las nuevas necesidades del mercado, en términos de diseño, materiales y tecnología, para lo cual tenían la opción real de conseguir financiamiento con el Banco que los había apoyado desde sus inicios. Para convencer a sus hermanos, Marcelo necesitaba una estrategia sólida que pudiera darle respaldo a su postura, que fuese realmente viable para lograr ese complejo desafío. Tenía argumentos para mejorar las ventas, pero no sabía cómo abordar la situación administrativa.

Mientras recorría las dependencias de la metalúrgica pensando qué hacer, se cuestionaba ¿qué estrategia debería tomar para mejorar el funcionamiento administrativo de la metalúrgica?, ¿en dónde colocar los énfasis?. Necesitaba de forma urgente una estrategia administrativa que le diera sustentabilidad a la empresa, y mantuviera el emprendimiento iniciado hace décadas por su fallecido padre. Era tarde y *Cholo*, el perro regalón de la empresa lo seguía por los pasillos vacíos del lugar. Mirándolo muy emocionado le dijo “no me daré por vencido tan fácil, te prometo que haremos algo para continuar con la empresa”.

Los Costos de Transporte y su implicación en la empresa

Importadora La Ardilla Roja S.A.S

Menú

Autor: Sandra Milena Chicas Sierra

Coautor: Mauricio Escobar Salas

Síntesis

Este caso trata de la decisión que, en Junio de 2014, debía tomar Patricia Chicas Sierra, Gerente y dueña de la empresa Comercializadora de Asadores La Ardilla Roja S.A.S de importar asadores tipo *Premium* de Canadá o Estados Unidos, continuar con su modelo de negocio actual o comprar asadores *No Premium* de manera local a otro proveedor. La decisión tendría implicaciones de tipo económico en la empresa, ya que requeriría una inversión alta en dinero así como de tipo gerencial y de recurso humano especializado. La pregunta que Patricia se hacía en ese momento era ¿Qué será mejor: importar asadores tipo Premium como lo hacen las empresas de *retail*, continuar con el modelo de negocio actual o comprarle asadores *No Premium* a otro proveedor local a un menor precio para competir con ellas? La decisión debía ser tomada por los socios en poco tiempo, porque no solo estaban quedándose sin inventario sino que debían estar preparados para competir con las empresas de *Retail*.

El gran mix de FRUTIX

Autor: Jorge Bernal Peralta

Menú

Coautor: Manuel Yarlequé Andrade

Entre los años 2005 y 2010 nacen las grandes cadenas de juguerías en el Perú. El chef Nicolai Stakeeff, fundador de FRUTIX, se encuentra preocupado por desarrollar estrategias de marketing que le permitan mantener el liderazgo en un sector tan dinámico como el expendio de jugos en la ciudad de Lima, Perú. FRUTIX cae en una lucha diaria de replantearse sus estrategias que lo llevó a la cima, tales como: intentar sostenerse con las herramientas que tiene hasta el momento, posicionarse exclusivamente en la capital peruana frente a expandirse a nivel nacional o estructurar los esfuerzos para la construcción de un plan de marketing bajo la presión de un tiempo, que piensa que no dispone.

Resumen del sector, el regreso de un chef peruano y el problema

Fue en el 2007, donde el mundo no sabía la crisis económica que se asomaba como un manto de nubes inevitables, que un chef peruano, Nicolai Stakeeff, concluía sus estudios en el extranjero para emprender en un país que poco a poco pasaba de un emprendimiento por necesidad a un emprendimiento por oportunidades.

La adopción de un riesgo y la construcción de su propio empleo llevaron a Stakeeff a formar lo que él no imaginaba que se convertiría en la juguería más importante de la capital peruana. Pese a dominar su profesión de chef, la gestión de un negocio puede decirse que maduró de forma empírica durante los dos siguientes años hasta que el impacto de la crisis económica mundial preocupó al fundador en capacitarse en temas de gestión para el manejo efectivo de los recursos que se hacían cada vez más limitados.

El atractivo del mercado se basa en el crecimiento del campo de negocio. En Perú hay cerca de 100 mil establecimientos de comida con ventas por US\$ 15 mil millones al año, según la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega). El mercado de jugos de fruta se encuentra en un constante crecimiento de 7%, por la tendencia de salud, el cuidado personal y la mejora alimenticia en el Perú. Alcanzando un consumo de 356 millones de litros durante el año 2012, según Euromonitor.

La competencia del sector es muy fuerte en las juguerías ya posicionadas, los problemas se centran en las estrategias de marketing que los rivales utilizan y que atraen cada vez más clientes. Son sus 4 principales competidores quienes aplican estrategias como la venta cruzada para elevar sus tickets promedio, innovan en productos otorgándoles nombres relacionados a la cultura nacional, hacen cambios en los precios de acuerdo a la estacionalidad de algunas frutas, fortalecen su marca con campañas de promoción, arman paquetes de productos con ofertas atractivas, cuentan con locales por todo Lima e incluso dos empresas competidoras están en las principales ciudades del país, han realizado alianzas estratégicas para la venta y cuentan con relaciones públicas para mantenerse vigentes a ojos del consumidor dañando la marca, la participación y la rentabilidad de FRUTIX.

Es por ello que Nicolai Stakeeff narra su preocupación por la permanencia del liderazgo del mercado y regresa a Lima el 2015, tras un año de vacaciones. Con lo cual pretende hacer una retrospectiva del negocio, luego visitar sus locales para hablar con todo el personal que parte desde los asistentes de tienda hasta los administradores y finalmente concluir con una reunión de emergencia con todos sus gerentes dentro de 15 días.



De frutas del mercado a frutas con estilo

La puerta de la oficina se abre para dar paso a un Nicolai con casi 45 años, lo primero que ve es una fotografía cuando paseaba por los mercados tradicionales observando atentamente los puestos de jugo que se mostraban repletos de gente que iban a refrescarse con algo fresco y de altas propiedades alimenticias. “Desearía poder entender porque en estos espacios se desarrollan juguerías mientras que otros productos se hacen sofisticados como las cafeterías y heladerías ocupando los centros comerciales” era su pregunta en ese entonces.

Una fotografía más pequeña le recordaba a Nicolai el popular modelo de “fuente de soda” la cual presentaba jugos como partes de desayuno o acompañados de sándwiches para clientes al paso que se permitían un alimento preparado, pero el vacío estaba en un negocio central de jugos que tenga esa distinción de un establecimiento de elite para los que gustan de las frutas sin interrumpir su rutina para ir al mercado, comprar frutas y prepararlas en jugo.

Al sentarse en su sillón hacía memoria que todo comenzó con la búsqueda de asesoría de nutricionistas para establecer la línea central de productos, de allí nacieron las combinaciones que ofrece a sus clientes, con variadas opciones no solo coloridas sino también seleccionadas en complemento alimenticio. Es así como de forma innovadora a su tiempo decide llevar la juguería tradicional a un estatus más alto y efectivo con una entrada al centro comercial más importante y presentándose como un chef maestro en jugos para los paladares más exigentes.

Más de ocho años en el campo donde nacen las frutas

Nicolai recuerda perfectamente el comienzo de sus operaciones con un solo local en Lima, la capital del Perú, dentro de la cual se aplicaron tácticas diferenciales a una juguería como la conocemos en los mercados tradicionales. Este impulso diferencial lo apartó del modelo general de negocio de un puesto de jugo a ser una especie de comida rápida pero altamente

nutritiva o también conocida como “juice bar” donde la principal preocupación era la agilidad en la preparación de un jugo sin atacar la esencia: su sabor natural y contenido nutritivo.

Ya en su automóvil Stakeeff tomó la avenida principal para ir al Centro Comercial Jockey Plaza, al cual le tiene mucho aprecio emocional, se permite soltar un lágrima al verlo, y es que este fue el primer local que abrió en agosto del 2008, dirigido al segmento más alto del mercado, “FRUTIX tenía que comenzar en grande y capturar el público de alto ingresos de la ciudad, con una vida agitada que no tiene tiempo para prepararse un jugo de la forma tradicional y saludable” es lo que se decía Nicolai internamente mientras miraba como pasaban los clientes por la barra de pedidos.

En ese entonces él creía en el sueño de ser una empresa peruana, líder en el rubro de fast food saludable y atención al cliente; siendo especialistas en productos saludables brindando una alternativa divertida y deliciosa.

El éxito se consolidó para su segundo año de funcionamiento que lo cerró ya con tres locales en Lima, ubicados exactamente en los tres centros comerciales más reconocidos por los limeños, agregándose a sus puntos de venta el C.C. San Miguel y el C.C. Mega Plaza. No pasó ni un año más para que obtenga el local número ocho, éxito que siguió dando frutos para comenzar a proyectarse en la cobertura del 50% de los centros comerciales que había en Lima para el 2011 y es que el público reaccionó de manera positiva a su idea: “Tengo la convicción que mis clientes están basados en los oficinistas y en los niños que encontraron una opción alterna a los puestos de comida rápida” comentaba Nicolai a un amigo argentino que venía a visitarlo interesado en invertir en un nuevo local, y no es para menos porque FRUTIX a este 2016 se encuentra en los principales doce centros comerciales de Lima, bajo su mismo concepto perfeccionado: Divertido, saludable y delicioso.



La nueva propuesta saludable

Con el paso de los años y la experiencia de Nicolai, fue consiguiendo gerentes que se convirtieron en agentes de cambio y consolidaron la misión de la empresa en *“Crear una cultura de consumo de productos naturales ofreciendo una alternativa saludable al fast food, que a la vez sea deliciosa, rápida y práctica”*⁶⁰.

De tan solo mirar las medallas detrás de su escritorio Stakeeff recreaba los logros que reconocían a FRUTIX como uno de los líderes de mercado. “FRUTIX debe expandir la cultura de consumo natural, ya que no pueden seguir compitiendo por el mercado ya dominado, este debe expandirse aún más para poder maximizar las ganancias de la categoría” y repetía el discurso de ser una especie de comida rápida pero saludable, que es una característica que no se encontraba vinculada a ese término en el Perú.

“¿Esta propuesta sigue siendo válida? ¿Algo ha cambiado? ¿Qué promesa puede satisfacer al cliente? y ¿Cuál podría sobrepasar sus expectativas?”

Los recursos actuales para aprovechar las oportunidades

Al revisar sus entrevistas dadas a la prensa, Nicolai encontró un documento que tenía el potencial de la empresa desglosado en los recursos y capacidades generales enmarcados en un análisis VRIO para poder analizar los recursos disponibles para el negocio en base a lo valioso

⁶⁰ Declaración de Misión FRUTIX - <http://frutix.com.pe/wordpress/>

que son (V), lo raro que es encontrarlos en similares (R), el grado de lo inimitable (I), y lo organizado (O).

Anexo 1: Análisis VRIO – Cadena de juguerías FRUTIX

¿Cómo esto podría comenzar a construir una diferenciación de FRUTIX con las demás juguerías? se tiene un marco en la cual las grandes cadenas de la competencia ya tienen un alto aprendizaje de los procesos del negocio, pero aun así sobresale la buena gestión de Frutix y el posicionamiento de su marca que está presente en la mente de los consumidores limeños que se convierte en un inimitable dentro de la categoría ubicándose en los espacios de recreación y entretenimiento de la ciudad como lo son los centros comerciales.

Los temas como infraestructura, finanzas o el mismo “know how”, ya se encuentran evolucionados por la competencia por lo cual, ya es un esperado para un negocio de esta magnitud, poco a poco se verán los puntos comparativos estudiados con la competencia y será en los espacios libres el lugar para desarrollar estrategias de diferenciación.

El paso de la fruta al jugo

En uno de sus innumerables paseos por uno de sus locales Nicolai encontró a un joven que comenzaba su primer día de trabajo en FRUTIX, el encargado de tienda ya se encontraba listo para explicarle el proceso del jugo pero fue el mismo Nicolai que lo detuvo y se ofreció para explicarle al joven el proceso de preparación de un jugo.

“Todo inicia en compra de frutas en el Gran Mercado Mayorista de Lima, nuestros 6 proveedores se encargan de seleccionar las mejores frutas para nosotros por un pequeño pago extra, esta fruta no va a los locales FRUTIX, es llevada a una central de procesamiento en la cual la fruta se pela, se corta y se pica de ser necesario. Luego pasa a dividirse en cantidades exactas para la elaboración de cada uno de los jugos y se empaqueta al vacío, esto hace que no

ocurra el proceso de oxidación que daña las propiedades de la frutas, por tanto tiene un paquete que es etiquetado con un código que refiere a un jugo y tamaño en específico, libre de oxidación y de la más alta calidad de sabor. Estos paquetes son enviados en grandes envases con refrigeración a cada uno de los locales, donde cada vez que se hace un pedido el asistente de jugos abre uno de los empaques del código específico y gracias a un manual de políticas de preparación sabe cuántas cucharadas exactamente son necesarias para cada jugo. Esta mezcla es puesta en la VITAMIX, potente maquina profesional de licuado que reduce el tiempo a tan solo 40 segundos por la amplia potencia del motor. De la taza de licuado para al vaso con el logotipo FRUTIX y es enviada a la máquina de sellado para evitar toda entrada de impurezas a la bebida. Cualquier manipulación posterior ya está en manos del cliente”, mostrando una sonrisa Nicolai agregó “Los clientes valoran nuestra rápida atención, el no formar colas de espera y la mezcla de rapidez con una buena atención es nuestra especialidad, es uno de los motivos por los cuales nos prefieren los clientes, ellos están ampliamente contentos y todo gracias a nuestra cadena operativa”.

El joven algo tímido por hablarle al dueño de la empresa le dijo a media voz “disculpe Don Nicolai pero, ¿Quisiera aprender como usted ha identificado que la optimización de la preparación, la estandarización del producto y la reducción de tiempo impacta en la satisfacción del cliente?”. Nicolai aceptó que no tenía respuesta concreta para esa pregunta.

Un macro entorno interesante

En este punto Nicolai estaba preparado para comenzar un proceso de estudio de la empresa que él creía conocer por completo, “Más de 8 años trabajando, miles de clientes atendidos y no me he sentado a analizar el entorno y eso nos hace frágiles a las estrategias de la competencia, siento que pierdo clientes, pero no sé cómo”. La incertidumbre ambiental es lo primero que deseaba despejar Nicolai, tenía claro que el negocio es afectado por fuerzas que la propia

organización no puede establecer o controlar pero que sí debe manejar en su favor, para aminorar las amenazas y potenciar las oportunidades que este entorno mayor le imputa.

Es así como Nicolai solicita su primer estudio 2015-2016 sobre el macro entorno. En el marco económico se muestra un crecimiento en 5,1% pese al paso de la crisis económica internacional de acuerdo a las palabras del propio Ministro de Economía del Perú a cierre del 2014, con ese dato estaba tratando de entender la evolución de la industria pero sabiendo que cada vez las empresas estarán más ajustadas porque el crecimiento se ha ido reduciendo paulatinamente hasta este 2016.

También revisó que las normativas para la formalización y el desarrollo del emprendimiento se fortalecen en beneficio a todos los negocios transversalmente, pautas que se vienen cumpliendo y son supervisadas desde el gobierno central hasta los gobiernos locales. Solo las especulaciones políticas podrían considerarse negativas para los empresarios pero se espera una estabilidad tras las elecciones presidenciales en el país peruano.

El punto que si motiva a Nicolai es el tema ambiental que comprende la indudable “Ola verde” que es la tendencia a lo saludable que cubre a los ciudadanos limeños desde el 2007⁶¹, y es que la preocupación por la salud, la nutrición y la estética en hombres y mujeres es ya una de las principales preocupaciones y por tanto, una actividad con mayor inversión por parte de los consumidores.

Anexo 2: Análisis del macroentorno FRUTIX

“Soy un convencido que tenemos un sector atractivo con un cambio de pensamiento socio cultural y con comunicaciones interactivas gracias a la tecnología ¿Cómo podríamos

⁶¹ Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible 2007 - Informe Banco Mundial

aprovechar lo recopilado en el análisis de entornos que beneficie directamente a FRUTIX?” el cerebro de Nicolai comenzaba a trazar el punto de partida para colocar la primera piedra.

Como se divide la manzana

Es un lunes por la mañana que Nicolai visita una de sus tiendas a tomar un jugo y observa las personas que van entrando y saliendo del local, es en ese momento que piensa “¿Verdaderamente estamos dirigidos a los consumidores correctos? ¿Cuáles son las características comunes de todas estas personas que asisten a FRUTIX? Me encantaría sustentar la división que nosotros hacemos del mercado”.

La última asesoría del verano consistió en redefinir el mercado meta, si bien es cierto Nicolai recordaba vagamente los tipos de segmentación (Geográfica, Demográfica, Psicográfica y Conductual), si tenía clara la conclusión de la reunión que determinó como objetivo los pobladores de Lima Metropolitana con una clara división de niños de 7 a 15 años, los jóvenes de 17 a 24 años y los adultos de 30 a 45 años; con un poder adquisitivo propio o por influencia de nivel medio, de un nivel socioeconómico de A-, B completo y C+, con una preocupación por la salud, la nutrición y la estética personal, que tenga actitudes de consumo de productos naturales que pese a tener una vida acelerada para preparar alimentos y bebidas tiene curiosidad o una información al menos básica de los beneficios de la comida saludable y que quiere los productos de inmediato. Tras 2 horas de observación en el local, Nicolai se levantó y le preguntó al administrador ¿Y cómo nosotros nos identificamos con este público?

El mix de la competencia

No pasaron ni tres días y Nicolai había alquilado un auto para dar vueltas por Lima, en sus manos tenía un mapa de la ciudad con innumerables anotaciones de las cuales se podían

distinguir círculos color rojo que indicaban los locales de sus principales competidores, era momento de salir a las calles y ver cómo trabaja la competencia.

Un informe descargado por internet anunciaba que la demanda por jugos de frutas está creciendo en 7%, según la investigadora de mercados IPSOS APOYO. Reflejo de esto es el aumento de las grandes cadenas y juguerías al paso, de las cuales 4 son las más importantes que se reparten el mercado con un posicionamiento diferenciado, allí estaba el nombre de FRUTIX, Nicolai se emocionaba cada vez que aparecían en la prensa.

La primera mención en el informe es la de “FRUTIX”, juguería con mayor presencia en el mercado limeño. Sus 12 tiendas, todas en los más importantes centros comerciales de Lima, le aseguran ventas totales por encima de US\$220,000 mensuales. Con una propuesta desde el 2008 que resalta la idea de rapidez con la misma calidad, siendo los únicos en entregar un jugo en menos de 2 minutos. Es el líder en ventas con un claro concepto de “fast food” desde sus inicios.

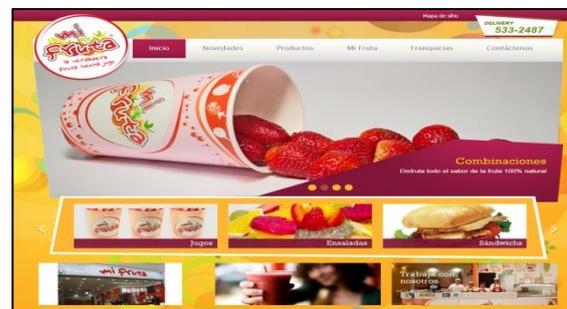
En segunda posición se encontraba “La Gran Fruta”, Nicolai soltó un suspiro al leer el nombre de su eterno rival que tiene desde el 2006 la clara propuesta de los jugos naturales del día, en un local tan acogedor como un puesto de jugo tradicional de mercado. Sus ventas totales están por encima de US\$180,000



mensual en sus 9 tiendas (2 tiendas en centros comerciales), que se preocupan por una atención de calidad y el consumir los productos dentro del establecimiento.

Sigue en el orden “Hijos de Fruta”, la cadena más cercana a “La Gran Fruta” tanto por los procesos y facturación mensual. Sus 5 locales, 2 de ellos en centros comerciales, le bastan para competir con su propuesta que se basa en el mayor número de combinaciones de frutas, hablamos de más de 50 combinaciones que reciben un nombre propio para darle una personalidad única que llama la atención de los clientes. Como competidor directo ellos ya implantaron un sistema destinado a que se consuma dentro del establecimiento con una alta calidad de atención.

El cuarto lugar lo tiene “Mi Fruta”, bajo la propuesta de jugos a base de frutas tradicionales y exóticas con la correcta fusión de sabores. Su carta, con frutas propias de la selva. Este competidor tiene una importante inversión a



nivel nacional desde el 2009, cuenta con 16 locales distribuidos en 5 tiendas en Lima, de los cuales 4 se encuentran en centros comerciales y el resto en provincias como Trujillo e Iquitos.

Para Nicolai los nombres de estas empresas eran tan conocidos como su propia familia, estaba convencido que la alta rivalidad y competencia del mercado, sumado a las bajas barreras de entrada al emprender una juguería, define un gran riesgo para FRUTIX, “¿Cómo ubicarlos en una misma matriz para compararlos y buscar un punto de diferenciación? ¿Dónde está lo que necesita comprender para alejarse de sus temibles competidores? ¿En cualquier momento FRUTIX podría dejar el liderazgo del mercado? De no mantener y expandir su participación de mercado ¿podría verse afectado para los próximos tres años? O estos pensamientos son muy paranoicos”. Además no se cansaba de pensar en que un Plan de Marketing enfocado en incrementar su participación de mercado y su nivel de ventas de acuerdo al crecimiento del sector era una herramienta útil pero a la vez no definitiva. Su amigo gerente de una pastelería

reconocida le había comentado que el liderazgo de la categoría no la podrá sostener ninguna empresa con una postura débil y monótona. “¿Estaba FRUTIX en una situación similar? ¿Qué síntomas de debilidad muestra una empresa frente a su competencia?”

Un análisis FODA que puede impulsar a FRUTIX

El momento de reunirse con los gerentes ha llegado, en la mesa se encuentran Nicolai a la cabeza, a su derecha el Gerente Marketing que hará de moderador, y rodeando la amplia mesa puede ver claramente los rostros del Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Finanzas. La agenda de la reunión pide a gritos un análisis FODA como base a las decisiones que tomaría en adelante, responder las preguntas reflexionadas en los últimos días y dar el primer paso para la construcción de estrategias.

Nicolai vio el atardecer durante la reunión, tras dar por concluido el día de trabajo y antes de apagar las luces de la oficina dio un último vistazo a la pizarra, un muro por descifrar las nuevas estrategias para segundo semestre del 2016.

Anexo 3: Análisis FODA para FRUTIX 2016

“¿Cómo llegar con más efectividad al público objetivo? ¿Con qué estrategias puedo ser más competitivo y diferenciarme de las demás juguerías? ¿Cómo aprovecho las oportunidades encontradas? ¿Qué estrategias son aplicables a corto y mediano plazo? Toda conclusión será relevante en la toma de decisiones para desarrollar las estrategias apropiadas y reducir considerablemente el impacto de los problemas actuales”, pensó Nicolai.

Anexo 1: Análisis VRIO – Cadena de juguerías FRUTIX

	RECURSOS	CAPACIDADES	V	R	I	O
FINANCIEROS	Calificación financiera	Capital para inversión y mantenimiento Rango crediticio: BCP e INTERBANK	X			X
	Disponibilidad de efectivo	Facturación por encima de los US\$ 130 mil	X	X		X
INFRAESTRUCTURA	Maquinaria y Equipo	Implementos marca VITAMIX completos	X			X
	Permisos de Planta	Permisos legales en regla de cada uno de sus locales	X			X
KNOW HOW	Know How insumos	Conocimiento y selección de frutas	X			X
		Conocimiento del manejo de insumos	X			X
	Know How producción	Conocimiento de especificaciones técnicas y consumo de los equipos a usar	X	X		X
		Conocimiento de cantidades y preparación	X			X
GESTIÓN	Dirección	Chef Management de negocios de alimentos	X	X		X
		Manejo óptimo de los recursos humanos	X	X		X
	Planeación	Desarrollo de un plan de negocio previo	X	X		X
		Proyecciones Financieras y de rentabilidad	X	X		X
MARCA	Propuesta de marca	Desarrollo de la marca FRUTIX	X	X	X	X
		Creación de una personalidad de marca para la cultura empresarial	X	X	X	X
	Atractivo de marca	Diseño atractivo del negocio	X	X		X
		Vinculación racional-emocional en respuesta a la tendencia del público objetivo	X	X		X
	Innovación en el mercado meta	Funcionalidad e innovación del producto ofrecido en el mercado peruano	X	X		X

Fuente: Elaboración del autor mediante observación - Declaración Nicolai Stakeeff en programa televisivo “Ayer y Hoy” (2011) - Análítica de VRIO: Barney & Griffin (1992)

Anexo 2: Análisis del macroentorno FRUTIX

ENTORNO	VARIABLE	RESULTADO	FUENTE
ECONÓMICO	Nivel de crecimiento	La economía crece en 5,1% compensando la crisis económica mundial.	Luis Miguel Castilla - Ministro del Perú Economía y Finanzas 2014
	PBI Perú	Crecimiento del PBI pasó del 3.1% en el 2013 al 3.8% en el 2014.	FMI, MEF, DOW JONES - Consultado Enero 2016
	Alta tasa de inversión	La alta tasa de inversión del Perú (más del 27% del PBI) debería mantener el crecimiento del PBI per cápita por encima del 4% anual durante el horizonte de proyección.	S&P, Research Update, 19 - Agosto 2013
	Estabilidad económica	Economía respaldada, Banco Central continua acumulando reservas internacionales.	Banco Central Reserva del Perú - Mediados 2015
POLÍTICO LEGAL	Normativa del Estado	Estado peruano apoya formalización y desarrollo de emprendimiento nacional, con mecanismos simplificados y electrónicos en registros con mayor efectividad	Guía del Emprendedor -www.sii.cl/mipyme/ - Consultado Enero 2016
	Incertidumbre Política	Se acerca tiempos cambiantes y nuevos desafíos políticos para los próximos 5 años que el país requiere un gestión enfocada en políticas públicas de crecimiento	Presentación de Julio Velarde, Banco Central de Reserva del Perú - Noviembre 2013
	Normativa municipal	Requerimientos de licencia de funcionamiento controlados con las municipalidades para todo tipo de negocios	Presentación Consejo Nacional de Competitividad - - Diciembre 2012
	Control técnico	Vigilancia con inspecciones técnicas a este tipos de negocios de servicio de bebidas por Defensa Civil, DIGESA y SUNAFIL, como los más importantes	Presentación Consejo Nacional de Competitividad - - Diciembre 2012
SOCIO CULTURAL	Establecimientos de comidas	Perú: 100 mil establecimientos de comida con ventas por US\$ 15 mil millones al año	Apega - Sociedad Peruana de Gastronomía - www.apega.pe - consultado enero 2016
	Consumo productos naturales	El 47% de la población peruana compra habitualmente alimentos de características naturales	IPSOS APOYO - Tendencias en salud y alimentación Perú 2011
	Tendencia vida saludable	El 29% de los peruanos están de acuerdo en estar trabajando para estar sano y tener una vida saludable	IPSOS APOYO - Tendencias en salud y alimentación Perú 2011
	Penetración jugos	Los jugos envasados tienen nivel medio de penetración. Consumido en un rango de 30% a 59% de hogares	IPSOS MARKETING - Liderazgo de productos comestibles 2013
	Consumo bebidas rehidratantes	Las bebidas rehidratantes van a un público deportista, siendo las marcas Gatorade, Sporade y Powerade las grandes competidoras del mercado	IPSOS MARKETING - Liderazgo de productos comestibles 2013
AMBIENTAL	Tendencia "OLA VERDE"	Aumenta preocupación por el impacto ambiental en Perú desde el 2007 que lleva al uso de Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA), Gestión Ambiental y Planes de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMAs)	Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible 2007 - Informe Banco Mundial
	Disponibilidad del agua	En el país se dispone de 77.600 m ³ de agua por habitantes, y es mayor de América Latina, favoreciendo al cultivo de frutas y verduras	Diagnóstico Ambiental del Perú - Ministerio del Ambiente (R.M. No. 025-2008-PCM)
	Contaminación	La contaminación reduce los recursos naturales indispensable para actividades productivas, y tienen un fuerte impacto sobre su salud	Diagnóstico Ambiental del Perú - Ministerio del Ambiente (R.M. No. 025-2008-PCM)
	Variedad de frutas y verduras	La gran cantidad de micro-climas permite al Perú tener un amplio portafolio de especie de frutas y verduras que no se consiguen en diversas partes de la región	Diagnóstico Ambiental del Perú - Ministerio del Ambiente (R.M. No. 025-2008-PCM)
TECNOLÓGICO	Internet peruano	El 26.3% de hogares peruanos cuenta con una computadora y solo el 17,7% tiene acceso a internet	Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012
	Internet Lima	El 35% de los hogares de lima metropolitana tienen internet	Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012

	Uso tecnológico	La internautas peruanos (75,3%) navega para comunicarse por email, chat y redes sociales	Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012
	Disponibilidad teléfono móvil	De los 12 millones de teléfonos celulares disponibles, 8 millones se concentran en Lima Metropolitana	Instituto Nacional de Estadística e Informática 2012
DEMOGRÁFICO	Tamaño de población	Lima concentra la mayor población y por tanto el mercado más grande del país	INEI - Estimaciones de Población total 2015
	Población urbana	La población urbana , que es el público objetivo del proyecto, concentra el 76.13% de la población	INEI - Estimaciones de Población urbana y rural por sexo y edades quinquenales 2000 - 2015
	NSE	El mayor porcentaje de la población se concentra en el NSE C con un 34.9%	APEIM - Distribución de hogares en Lima 2014

Anexo 3: Análisis FODA para FRUTIX 2016

	Fortalezas		Oportunidades
F1	Know How de producción y uso de insumos	O1	La economía crece en 5.1% compensando la crisis económica mundial
F2	Efectividad en la gestión de dirección y planeación	O2	Estado peruano apoya a la formalización y el desarrollo del emprendimiento nacional
F3	FRUTIX como marca atractiva y reconocida en el mercado	O3	Perú: 100 mil establecimientos de comida con ventas por US\$ 15 mil millones al año
F4	Reconocido nivel de atención al cliente	O4	El 47% de la población peruana compra habitualmente alimentos naturales
F5	Análisis del valor nutricional de cada uno de los productos	O5	El 26.3% de los hogares peruanos cuenta al menos con una computadora y solo el 17,7% tiene acceso a internet
F6	Implementos de alta tecnología de licuado: Licuadoras profesionales VITAMIX	O6	El 29% de los peruanos están de acuerdo en estar trabajando para estar sano y tener una vida saludable
F7	Tiempo de preparación de un producto menor a 2 minutos (mejor tiempo en el mercado)	O7	Existe una tendencia y preocupación por el impacto ambiental en el Perú desde el 2007 que lleva al uso de Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA), Gestión Ambiental y Planes de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMAs)
F8	Menú concentrado de productos en las especialidades hace más sencillo la decisión de compra del consumidor	O8	En el país se dispone de 77.600 m ³ de agua por habitantes, y es el mayor de América Latina, favoreciendo al cultivo de frutas y verduras
F9	Presencia en centros comerciales con mejor ambiente y seguridad de toda la ciudad	O9	El 35% de los hogares de Lima metropolitana, que es el núcleo de operaciones de FRUTIX, tienen internet
F10	Cantidad de locales: 12 en Lima. (mayor al promedio de locales de las cadenas más reconocidas)	O10	De los 12 millones de teléfonos celulares disponibles, 8 millones se concentran en Lima Metropolitana

F11	Selección y puesta al vacío de insumos para la mejor conservación de la fruta y la menor contaminación por manipulación	O11	Lima concentra la mayor población y por tanto el mercado más grande del país
F12	Buena presencia en internet por las redes sociales con público activo	O12	El mayor porcentaje de la población se concentra en el NSE C con un 34.9%
F13	Desarrollo de un "diseño responsable" en su página web, búsqueda rápida por el contenido concreto	O13	Economía respaldada, Banco Central continua acumulando reservas internacionales
F14	Correcto manejo de los recursos humanos, se sienten comprometidos con la marca	O14	El 64% de los cibernautas peruanos ingresan al internet principalmente para acceder a las redes sociales

Debilidades		Amenazas	
D1	No realiza promoción en medios masivos como TV o Radio	A1	Aparición de nuevos competidores nacionales e internacionales
D2	Venta de una limitada variedad de productos	A2	Competitividad de precios por productos sustitutos
D3	El empaque del producto no es fácilmente identificable	A3	Aparición de gran variedad de productos naturales en el mercado
D4	Cartera de productos actuales buenos pero el público no percibe una renovación	A4	La innovación en juguerías y cafeterías es más rápida, siendo las PYMES las que la pueden realizar con más flexibilidad
D5	Falta de un rostro o elemento representativo que simbolice la marca para recordación del público	A5	La "Corriente del Niño" (fenómeno meteorológico que afecta la agricultura) puede devastar cultivos de frutas
D6	Requerimiento de actualización de habilidades y conocimientos gerenciales para el siguiente impulso de maduración de la empresa	A6	Frutas que provienen de provincias pueden sufrir retrasos por problemas climáticos que afecta a las carreteras
D7	Concentración de la presencia de marca solo en la capital	A7	Aún se sostiene una tendencia al consumo de comida rápida chatarra en público joven y adulto oficinista
D8	Falta campañas de marketing y activaciones en el punto de venta	A8	Maestros jugueros reconocidos con premios en gastronomía
D9	Falta de uso de herramientas tecnológicos como nuevas propuestas de marketing	A9	Los maestros jugueros de la competencia se mantiene activos en los medios masivos a los cuales no apunta FRUTIX
		A10	Tiempos cambiantes y nuevos desafíos políticos para los próximos 5 años
		A11	El incremento de la contaminación afecta directamente a la agricultura
		A12	El alza de precios por temporada de fruta altera rentabilidad de productos

Yasna Pino Contratista, una oferta económica

Menú

Autor: Carlos Alfaro Díaz

Yasna Pino, operadora logística⁶², trabajó desde el año 2007 en diversas áreas relacionadas con la construcción. El primero de diciembre de 2013, en la ciudad de Iquique⁶³, al norte de Chile, fundó la empresa *Yasna Pino SpA*.⁶⁴ La empresa desarrolló una serie de trabajos en el área de la construcción, con lo cual formó un capital y ganó experiencia empresarial. El primero de diciembre del 2014, Yasna recibió el correo de una empresa constructora en el cual se informaba el inicio de un proceso de licitación⁶⁵ de pintura de 10.000 m², correspondientes a las paredes de un conjunto habitacional construido en un piso de altura, que finalizaba el 20 de diciembre del mismo año y pensó “ésta es la oportunidad que he esperado, no la dejaré pasar”. Yasna Pino nunca había participado de un proceso de licitación, y se preguntaba: ¿Cómo sacarías las cuentas?, ¿Qué pasaría si calculaba mal los costos?, ¿Cuánto presupuesto se requerirá?, ¿Qué alternativas tendría para poder competir con los demás licitantes?”

⁶² Un operador logístico es la persona que coordina todas las actividades de dirección del flujo de los materiales y productos que necesite una empresa, desde la fuente de suministro de los materiales hasta su utilización por el consumidor final.

⁶³ Iquique: Ciudad ubicada en la zona norte de Chile, es una ciudad puerto para la minería del cobre del “Norte Grande” y sirve como puente de intercambio comercial con los países del sud américa gracias a la instalación de la Zona Franca de Iquique (ZOFRI), actividades que en conjunto a los atractivos turísticos de las playas han impulsado un importante desarrollo inmobiliario.

⁶⁴ SpA: La sociedad por acciones (SpA) se creó por la ley 20.190 como una forma simplificada de las sociedades anónimas. Una SpA puede tener uno o más accionistas y una forma bastante liviana de administración, ya que no se necesita tener un directorio. Esta es una sociedad adecuada para aquellas personas que quieren empezar un negocio, en el cual desean agregar en el futuro nuevos socios de cualquier tipo o sólo socios capitalistas.

⁶⁵ Proceso de concurso entre proveedores, para adjudicarse la adquisición o contratación de un bien o servicio requerido por una organización.

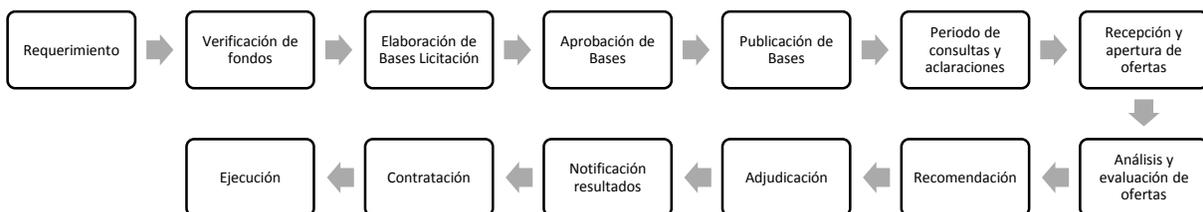
Historia de Yasna

Según sus personas cercanas, Yasna Pino, se caracterizaba por su personalidad fuerte, siempre deseó salir adelante en la vida y se esforzó para ello, dueña de una mirada sincera y una energía interminable para el trabajo. Comenzó estudiando logística en un programa de gobierno que formaba operarios, aprovechando su habilidad matemática, como ella misma recordaba. Trabajó en diversas funciones dentro de empresas constructoras hasta que decidió aventurarse con sus propios trabajos.

La Licitación

Yasna estudiaba con atención las bases de licitación que tenía en sus manos y lo primero que observó fue que tenía un plazo inferior a 20 días para entregar su propuesta en un sobre cerrado. Las bases de licitación indicaban que el período de evaluación de las ofertas sería de 15 días hábiles y que la firma de contrato y la entrega de garantías ocurriría el lunes 19 de enero de 2015 y el inicio de obras el lunes siguiente 26 de enero de 2015. La **figura 1**, resume el proceso de licitación.

Figura 1. Proceso de licitación



Fuente: Elaboración propia.

Con todo, el plazo en que debía terminar la obra no debía exceder los 45 días, lo que representaba un gran desafío tomando en consideración que se debería pintar 10.000 m² correspondientes a las paredes de un conjunto habitacional construido en un piso de altura, para lo cual la constructora fijaba exigencias de materiales que no representaban ninguna novedad en cuanto a calidad lo que permitiría

ocupar materiales de estándar sin mayor problema de ser objetados en la recepción de la obra. Yasna consideraba que en atención a la envergadura de la obra debería aplicar un margen de entre el 68% al 76% sobre el precio.

Ella había desarrollado y definido un equipo de trabajo, compuesto por un maestro experto, líder y de confianza (categoría A), 2 maestros expertos, líderes, de confianza, pero de incorporación reciente a la empresa (categoría B) y finalmente 5 maestros con poca experiencia (categoría C). En general, lo que ganaba cada maestro por cada metro cuadrado terminado variaba según su categoría, ver tabla 1:

Tabla 1
Costo Estándar de la MOD

Especialidad	\$/m2	\$/HH
Maestro A	200	6451,6129
Maestro B	180	5806,4516
Maestro C	170	5483,871

Fuente: Yasna Pino

Para determinar los tiempos de demora de cada proceso en la pintura que debían realizar, conversó con Don Armando, el maestro más experimentado, quien le aseguró por su experiencia que la pintura era la actividad más veloz, seguida del enyesado. Ver tabla 2:

Tabla 2

Rendimiento Standar:	Lijado	0,014	Hrs./m2
M.O.D.	Enyesado	0,012	Hrs./m2
Mano de obra directa	Pintura	0,005	Hrs./m2

Fuente: Yasna Pino

Los rendimientos de la mano de obra solamente serían alcanzados si los equipos necesarios para la tarea se arrendaban. Se necesitarían lijadoras de lija cuadrada y máquinas para pintar con compresor de aire, las llamadas “pintadoras” que requerían unos grupos electrógenos que Yasna tenía y eran adecuados en potencia. Por otra parte, los costos del arriendo de los equipos eran importantes. Ver Tabla 3.

Tabla 3
Costo Estándar Equipos

Equipo	\$/d
Lijadora (X)	9.000
Pintura (Z)	20.000

Fuente: Yasna Pino

Yasna, preocupada por determinar el rendimiento del material, le preguntó a Don Armando, a lo que éste respondió: “Eso depende de qué tan finas se hagan las mezclas, o de la mano del pintor, no sabría decirle, cambia mucho”. Entonces decidió consultar sus facturas antiguas y más recientes para determinar el rendimiento de los materiales y solicitó cotización de los materiales. Ver tablas 4 y 5:

Tabla 4.

Rendimiento Standar:	Lija	0,15	pliegos/m2
MATERIALES	Yeso	0,009	valdes/m2
	Pintura	0,05	gal/m2

Fuente: Yasna Pino

Tabla 5.

Costo Estándar de los materiales

Pintura	2.750	\$/gal
Yeso	7.500	\$/valdes
Lija	116	\$/pliegos
Petroleo	15.000	\$/d

Fuente: Yasna Pino

Yasna, sabía que otro costo importante eran los costos de transporte de materiales, por lo que Don Armando, le aseguró que “los costos de flete, no serían más de 10 viajes para la compra de materiales, ni más de 2 para el traslado de los equipos, siendo la tarifa base de \$10.000 por los traslados del flete”. Otros costos muy importantes, que Yasna consideraba y que eran de carácter diario, tales como los gastos de oficina, que se estimaron a un costo por día, así como los gastos de administración, el petróleo diario y el arriendo diario de un contenedor para efectos de resguardar materiales y equipos durante las noches. Ver tabla 6:

Tabla 6.

Administración	10.000	\$/d
Gastos de oficina	1.500	\$/d
Arriendo Container	12.000	\$/d

Fuente: Yasna Pino

Yasna sabía que todos estos antecedentes debían ser convertidos en una cifra final, un número no muy alto y no muy bajo para efectos de ganar la licitación. Todos los años de trabajo desde el año 2007, toda la experiencia en la construcción, los sueños que comenzaron al fundar su empresa, el poco capital reunido hasta entonces, toda su habilidad matemática y sus estudios logísticos, todo sería sometido a prueba en una movida magistral que debía salir bien sí o sí. Antes de las tres de la tarde, del último día, antes del cumplimiento del plazo de entrega, sella el sobre, lo besa en las cuatro esquinas y lo entrega pensando: ¿Qué pasaría si calculé mal los costos?, ¿Habré elegido la alternativa óptima para competir con los demás licitantes?”

Bibliografía

Zamarrón, B. (2009). *Costos estándar*. El Cid Editor.

Montano Hormigo, F. J., Hormigo, F. J. M., Garayoa Alzorritz, P. M., Alzorritz, P. M. G., Apreda, R. A., Fraile, G., ... & Raeburn, R. (2012). *Gestión y control del presupuesto de tesorería* (UF0340) (No. 336 332). e-libro, Corp..

¿Por qué fallan los sistemas de control interno en las grandes corporaciones?

Menú

Autor: Lorena Andrea Palacios Chacón

INTRODUCCIÓN

Si bien la globalización ha facilitado que las grandes corporaciones crezcan y se adhieran a diferentes economías alrededor del mundo, también ha llevado consigo una mayor exigencia a que las empresas implementen sistemas de control más robustos, que les ayuden al cumplimiento de los objetivos del negocio, mitigando los posibles riesgos de fraude ocupacional.

“El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la eficiencia de las operaciones, así como también en la fiabilidad de la información financiera, cumpliendo las leyes y regulaciones aplicables” (Mantilla, 2013).

Hoy por hoy, uno de los principales objetivos de las grandes corporaciones, se centraliza en el control y seguimiento a los sistemas de información financiera, ya que estos tienen una alta probabilidad de ser sujeto de fraude. Por tal razón, “el objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material” (NIA 315).

Este caso narra los sucesos a los que se vio enfrentado Gonzalo Jiménez en el año 2013, quien era auditor de control interno de riesgo de la prestigiosa Multinacional *HBLU Business & Consulting* del sector de servicios de consultoría contable y financiera con sede en Ecuador. El cual, se percató de algunos cambios significativos en los estados financieros durante los últimos dos años. Su investigación preliminar apuntaba a que el director financiero estaría manipulando las cifras para aumentar su bonificación por resultados y a la vez estaba realizando una malversación de fondos. En

ocho semanas llegaría la auditoría semestral Global desde Londres, y si eran detectadas estas irregularidades, Gonzalo podría perder su cargo.

El principal objetivo de este caso es lograr que los estudiantes interpreten y conozcan la responsabilidad que tiene el auditor en la identificación y valoración de riesgos en la información financiera, para que apliquen los diseños de control necesarios y correctos en la detección y prevención de fraudes, tal cual se expresa en la norma internacional de auditoría (Identificación y valoración de los riesgos e incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, NIA 315). Este caso está dirigido a estudiantes de carreras afines al área contable de noveno y décimo semestre de pregrado y a estudiantes en especialización de auditoría de primer módulo.

“Roles en Conflicto en un Hospital Público”. ¿Dónde está el límite?⁶⁶

Autor: Luis Andrés Araya Castillo

Coautor: Miguel Toledo Alarcón

Menú

Síntesis de la historia

El servicio de medicina del Hospital Guillermo Benavides; hospital de alta complejidad ubicado en la octava región (del Biobío) en la república de Chile; tiene una dotación de 179 empleados de todos sus estamentos, predominando los técnicos paramédicos (110) y el de enfermeros (35). En octubre del año 2014, explotó un conflicto entre estos dos estamentos que tradicionalmente deben trabajar muy coordinadamente para la aplicación de procedimientos y protocolos en beneficios de los pacientes hospitalizados y que demandan atención de óptima calidad. El detonante del conflicto incubado desde al menos hace dos años, se debió a una anotación de demérito que el 22 de octubre de 2014, la Supervisora del servicio, Enfermera Pamela Urrutia, consignó a tres paramédicos de un turno y a una Enfermera por no haber seguido el procedimiento de registro de entrega de turnos de pacientes inmudeprimidos de la unidad de hematología. Esta situación llevó a la paralización de actividades del estamento de técnicos de todo el servicio, alegando abuso de autoridad, maltrato y desconsideración de parte del personal de enfermería del referido servicio, y en particular de los supervisores, a quienes piden su dimisión de funciones de inmediato, como condición al reintegro de sus actividades.

⁶⁶Caso preparado por los Profesores Miguel Toledo Alarcón de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales (Chile) y Luis Araya-Castillo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad San Sebastián (Chile).

De peluquero a empresario⁶⁷

Menú

Autor: Luis Andrés Araya Castillo

Síntesis

El Empresario Don Armando Pérez se ha constituido en uno de los empresarios más importantes de la Comuna de Vilcún, con activos por sobre los \$200 millones de pesos y ventas consolidadas por \$160 millones (ambos datos a Diciembre de 2006) relacionados a los sectores comercial (Carnicería, Minimarket), sector servicio (Funeraria y Peluquería) y sector ganadero (Compra, Ventas y Faenamiento de Animales).

Su primer incursión y pilar fundamental del Negocio Familiar, la Peluquería, permitió organizar su proceso de expansión a otros negocios y emprendimientos, la visión de futuro de Don Armando y su Señora Gladys, la perseverancia, la responsabilidad y empatía con los clientes, le ha permitido lograr lo que ésta familia es hoy.

La experiencia lograda hasta la fecha, ha permitido tener un crecimiento contante y duradero en el tiempo, permitiendo a la familia tener una calidad de vida cada vez mejor.

Sin embargo, esto presenta un desafío permanente, debido a los cambios contantes del mercado, inclusive de aquellas comunas como Vilcún, que están más alejadas de las grandes urbes.

⁶⁷ El presente Caso, se elaboró con fines didácticos para servir como material de discusión en clase, la situación descrita no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Reuti-piña: un ejemplo de proyecto de triple impacto

Autor: Luis Andrés Araya Castillo

Menú

Resumen

En el actual escenario mundial, caracterizado por la globalización y la interconexión entre los países, la presencia de emprendedores capaces de identificar e impulsar oportunidades globales así como de crear empresas innovadoras, es fundamental para la creación de riqueza, oportunidades de superación y empleo. Por estas razones, los países desarrollados, y más recientemente los de América Latina, están implementando políticas públicas e iniciativas privadas para el fomento de las nuevas empresas dinámicas.

En este contexto, el caso Reutipiña tiene como objetivo analizar un emprendimiento dinámico real, gestado y acompañado en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Reutipiña es hoy una empresa innovadora caracterizada por ser una buena práctica de impacto económico, social y ambiental en Costa Rica, y que contribuye de manera significativa al desarrollo económico y social del país.

Palabras Clave: Emprendimiento, innovación, biotecnología, emprendimiento dinámico, empresa de triple impacto, Costa Rica.

ALESTRA: Innovación como Proceso y Estrategia de Crecimiento

Autor: Marco Adrián Chapa Martínez

Menú

Coautor: Álvaro Aguirre Hernández

Resumen

A principios de Noviembre del 2015, el Director General de ALESTRA, Dr. Rolando Zubirán, se encontraba frente a su equipo gerencial y directivo, en un evento convocado para conmemorar los 20 años de la formación de la empresa. Como eje central de su mensaje, el Dr. Zubirán hizo una recapitulación de los eventos más relevantes vividos a lo largo de ese período, enfatizando en su vertiginosa transformación, desde un marco de reflexión y de análisis.

La parte reflexiva identificó los avances alcanzados, las fortalezas desarrolladas y las tendencias tecnológicas que impactaron el mercado de convergencia de medios. El capítulo de análisis incluyó los procesos de visión, planeación estratégica e innovación de ALESTRA.

El Dr. Zubirán describió la magnitud de la transformación de la empresa: “Un día como hoy hace 20 años, producto de la liberalización del mercado mexicano de telecomunicaciones, nace ALESTRA como una empresa enfocada en competir con servicios de larga distancia, orientada al mercado residencial. Al día de hoy somos una empresa con vocación empresarial, dedicada a apoyar a los sectores productivos de México, habilitándolos de herramientas tecnológicas y de comunicación, para incrementar su competitividad”.

Después de una breve pausa añadió: “Sin duda, las innovaciones desarrolladas y adoptadas por ALESTRA a lo largo de los últimos años han sido apuestas exitosas en la redefinición de nuestro modelo de negocios. Hemos constatado como ALESTRA se ha reinventado disruptivamente en 3 ocasiones a lo largo de la historia de la empresa” (Ver Anexo 1).

La tarea central para todo el equipo directivo sería presentar al Consejo a finales de marzo 2016, el planteamiento de la nueva propuesta para ALESTRA y los segmentos de mercado, así como el aseguramiento de recursos, responsables y métricas de creación de valor a 5 años.

Palabras Clave: innovación, *design thinking*, y modelo de negocios

Software de control horario, ¿un beneficio o una amenaza?

Autor: Macarena Mella y Cristian Cornejo

Menú

En Santiago de Chile, opera desde hace más de cinco años la empresa SmartFood Spa, dedicándose al rubro de desarrollo de softwares de gestión aplicado a restaurantes. Durante el primer trimestre del 2016, esta Start Up caracterizada por un ambiente de trabajo dinámico y un buen clima laboral, empezó a presentar por primera vez en su historia problemas en esta área, derivado principalmente de desacuerdos con sus empleados a raíz de la implementación en marzo del 2015, de una herramienta online de control de tareas y horarios.

Maximiliano Ferrada, el fundador de la compañía, estaba muy conforme con la implementación del software de control. Sin embargo, comenzó a cuestionar la estrategia aplicada, cuando se enteró por boca de otros profesionales que trabajan con él, que la renuncia de Gonzalo Osorio, uno de sus destacados talentos, había sido por causa de la resistencia e incomodidad personal al sistema de control. Para él siempre había sido relevante el buen clima laboral y que las personas se sintieran a gusto en la empresa. Mientras se dirigía a preparar la próxima reunión del directorio de la empresa reflexionaba ¿Qué estrategia debería considerar desde ahora para evitar la fuga de talentos?

El origen de SmartFood

A fines del año 2012, un ingeniero de 28 años descubre que en Chile existe una necesidad no atendida en el mercado de software de gestión aplicado a la industria de restaurantes y que podía solucionarse a través de información recopilada al interior de los negocios, como inventario de comida, vigencia de alimentos, distribución. Así es como SmartFood, replicó ciertos modelos de otros países como Estados Unidos o Bélgica. La empresa empezó a entregar softwares innovadores que permitían alertar a los pequeños restaurantes sobre la organización de sus menús basados en la estimación de la demanda y su inventario disponible.

Desde el comienzo uno de los pilares de esta compañía fue el uso de la tecnología y la gestión de bases de datos, herramientas que permitían entregar grandes beneficios gracias a su alcance global y accesibilidad. Empezando a entregar soluciones a través de un modelo empresa a empresa.

Rápido crecimiento

Gracias a la buena recepción de esta solución por parte de los restaurantes, SmartFood pudo avanzar con la obtención de financiamiento a través de programas del Estado como Capital Semilla de Corfo, además del apoyo de inversionistas privados. A fines del año 2014 habían aumentado sus ventas en un 143% en relación a igual periodo del año anterior. Con esta ayuda expandieron su modelo de negocios a restaurantes de mayor tamaño. A fines del 2015 habían alcanzado un incremento de 105% en relación al año anterior.

Después de más de dos años de vida, Maximiliano considera que debe dar el siguiente paso si quiere lograr su crecimiento y consolidación en el mercado. En este punto Maximiliano comienza a analizar las distintas opciones que tiene para enfrentar este desafío, él considera un proyecto de expansión internacional, con intenciones de replicar el modelo en otros países de Latinoamérica, como Perú y México y al mismo tiempo el desarrollo de nuevos proyectos.

Maximiliano decide que debe profesionalizar y consolidar cada área de la empresa para poder alcanzar sus objetivos. *[Ver Anexo 1: Organigrama y Anexo 2 Descripción de áreas de SmartFood]* Es así como por lo que a mediados del 2014, SmartFood incrementa el número de trabajadores en la compañía, pasando de ser seis a 12 trabajadores, y a comienzos del 2016 se vuelve a gestar un nuevo proceso de contratación, aumentando la cantidad de colaboradores en un 75% adicional.

Cultura de la empresa

El fundador de la empresa se veía influenciado por nuevas prácticas laborales y seguía modelos de gestión de compañías tecnológicas, como Google, Facebook y otras. Estas influencias llevaron a que la empresa en un par de meses tuviera una cultura organizacional caracterizada por la interacción grupal que se daba a través de almuerzos masivos de camaradería, salidas extra programáticas, partidos improvisados de taca taca⁶⁸ y más. Esto acompañado de otros códigos como la flexibilidad horaria y de vestimenta casual.

Nuevas prácticas de gestión de recursos humanos

Desde que se fundó SmartFood, uno de los principales beneficios no económicos que podían recibir los trabajadores, era la flexibilidad horaria. Esto daba la libertad al trabajador de autogestionar su horario laboral en base a sus propias necesidades. Entre los años 2013 y 2014 existía una jornada laboral de ocho horas y 45 minutos al día, lo que no contemplaba 45 minutos de colación. Para ejemplificar la flexibilidad, si un trabajador llegaba una hora más tarde de lo cotidiano, tendría que salir una hora más tarde.

Sin embargo, dado el aumento de trabajadores resultó más difícil llevar un seguimiento de la jornada laboral, el fundador detectó que no se estaba llevando a cabo la premisa horaria, percibiendo que algunos colaboradores estaban trabajando más del horario establecido y otros menos.

Maximiliano conoció Time Doctor, un software que permitía que cada uno de los miembros del equipo marque las horas y especifique en que tarea está trabajando. Además de esto, la aplicación detectaba y medía cuando el usuario utilizaba el mouse y/o el teclado del computador. Esta funcionalidad se complementaba con otras como la obtención de “pantallazos borrosos” del

⁶⁸ Taca taca: Juego en que unas figuras pequeñas accionadas mecánicamente remedan un partido de fútbol. (Real Academia Española, 2016)

ordenador, reconocimiento y medición de los sitios web y aplicaciones que se ocuparon, y la posibilidad de acceder a estadísticas y resúmenes del tiempo de actividad en general. (ver anexo 4).

Esta plataforma también permite informar si el usuario está en un receso, situación que no contabiliza las horas, saca pantallazos, ni verifica en qué programa está trabajando. El foco del software era considerar exclusivamente lo que en realidad trabajó el usuario. [ver anexo 3]

Cómo se implementó esta herramienta

A principios del 2015, Maximiliano decidió comenzar a utilizar este software, optando por una manera progresiva de hacerlo, es decir comenzar con algunos integrantes del equipo para posteriormente expandirlo al resto. De esta forma se realizó una reunión con una persona de cada área, totalizando cuatro personas, incluidos el fundador.

En esta primera reunión se planteó el uso de esta herramienta como una prueba. Dentro de sus funcionalidades y beneficios, se mencionaron:

- **Autogestionar la distribución de tiempos** en las diferentes tareas que se realizaban, continuando con el principio de flexibilidad laboral de la empresa. A modo de ejemplo los trabajadores podían tomar pausas de dos horas durante el día y recuperarlas durante la semana.
- **Trabajar menos horas** ya que en este periodo de prueba se fijaría un criterio común de horas totales semanales gracias a que esto permitía contabilizar solamente lo efectivamente trabajado.
- **Transparentar las horas y actividades en las que se trabajaba**, esto dado que todos los trabajadores tenían acceso a ver los tiempos y actividades de cada miembro del equipo.

Al comienzo la reacción de los primeros usuarios no fue la mejor, había muchas dudas por lo invasivo que podía ser el programa, el tiempo que habría que dedicarle y la real utilidad de este software.

Catalina, Ingeniera en Marketing y una de las primeras usuarias de este software, comentó: “esta herramienta parece que me tomará muchos minutos al día, ya que tendré que marcar mis actividades y estar pendiente, lo cual podría afectar la concentración en mis tareas diarias. Además, creo que la privacidad podría ser vulnerada al mostrar información sobre los programas que estoy utilizando y los pantallazos que proporciona la herramienta, a pesar de que estos son borrosos.”

De todas maneras, dado los aparentes beneficios presentados, accedieron en marzo del 2015 a realizar esta prueba por un período de dos a tres meses. En este tiempo se dieron cuenta que era una plataforma sencilla de utilizar, y además al pasar las semanas notaron que estaban realizando múltiples tareas al mismo tiempo y cambiando entre ellas, realizaban pocos descansos y trabajaban una gran cantidad de horas en general.

Finalizados estos tres meses, se decidió ampliar la prueba, agregando un nuevo grupo de seis trabajadores más. Un mes después estaba toda la organización utilizando la herramienta, donde una de las condiciones que se fijaron eran trabajar 40 horas efectivas semanales, para esto considerando únicamente todo lo detectado por el software, lo cual no incluye almuerzo u otro tipo de descanso. La primera reacción de los demás involucrados en la medida que comenzaron a utilizar la herramienta fue similar: desconcierto, que tal vez fuera invasivo u otras positivas como la mayor flexibilidad que se permitía gracias a los “descansos”.

Hubo reuniones mensuales durante los siguientes dos meses entre todos quienes participaban de la prueba de este software de control, donde se buscaba tener retroalimentación, para lo cual se le preguntaba a cada uno de los miembros del grupo como iba su experiencia con la herramienta y si habían podido obtener conclusiones acerca de su desempeño personal. Pese a estos objetivos, en general, no se generaban muchos comentarios al respecto.

Cómo continuó el proceso

Hasta fines del 2015, los miembros de la empresa no se cuestionaban el software de control horario y dejaron de hacerse reuniones de retroalimentación. De hecho, en la medida que iban ingresando nuevos miembros, el proceso de inducción contemplaba la utilización de este software, en donde se mencionaban los mismos beneficios que a los primeros usuarios, así rápidamente comenzaban a utilizar la herramienta sin mayores reproches.

Sin embargo, algo fue variando en el comportamiento e interacción de las personas. En los últimos meses el almuerzo ya no duraba 45 minutos, sino en promedio 20 min. Ya no se escuchaba el sonido del “taca-taca”, cada vez que había un evento de celebración los primeros comentarios que se escuchaban por parte de varios miembros del equipo eran sobre cómo marcar esta actividad en el software, “¿es un receso? porque no estoy trabajando, pero estoy dentro de mi horario laboral”, “¿cuánto tiempo se descontará?”, entre otros.

La renuncia

Una situación particular se dio con un miembro del equipo, Gonzalo, Ingeniero Informático de 35 años encargado de desarrollar nuevas mejoras a los productos, quien nunca estuvo de acuerdo con la utilización de esta herramienta, pero estaba conforme con el trabajo que él realizaba y el clima general de la organización, por lo que accedió a usarla al igual que el resto del equipo.

Con el pasar de los meses, existieron un par de eventos que lo hicieron volver a cuestionar el real fin de esta plataforma y como esta afectaba su vida cotidiana, hasta que hubo uno que desencadenó una importante decisión, buscar un nuevo trabajo en marzo de 2016.

Dentro de los eventos que le sucedieron a Gonzalo y que fueron los impulsores en su decisión, estaban:

- El jefe directo le comentó que la plataforma no le permitía detectar el programa utilizado para escuchar música.
- Se dio cuenta que ya no tomaba todos los días su receso de café al mediodía.
- Comenzó a sentir “paranoia” por utilizar su celular para fines personales, sin haber marcado en el software un “receso”.
- Conversó con su jefe, que él consideraba esta herramienta parte de la base de la desconfianza, a lo que le responde que para él la confianza hay que ganarla.
- Se dio cuenta que ya no tenía motivación por trabajar horas extras, aunque se sienta productivo en ese minuto. Si ya cumplió con sus horas, prefiere irse.

Junto a los eventos anteriores, existía uno que se podría considerar como detonante. Un día de la semana, solicitó a su jefe trabajar dos horas desde su casa para poder atender un asunto personal, a lo que su jefe no concede de inmediato la solicitud, intentando persuadirlo para que continúe su trabajo en la oficina, a pesar de que el trabajo puntual de ese día permitía ser realizado desde otro lugar. Esto en un contexto en que había cumplido siempre el horario y era la primera vez que solicitaba este tipo de permiso.

Luego de todos estos eventos, Gonzalo decide iniciar su búsqueda laboral, que al cabo de un mes, deriva en la presentación de su renuncia a la empresa, por una nueva oportunidad laboral encontrada.

Una nueva estrategia

Maximiliano, fundador de SmartFood, se encuentra preparando su informe trimestral que debe ser presentado a los socios inversionistas de la empresa en las próximas dos semanas. Dentro de los puntos que debe abordar, se encuentran los gastos incurridos por la empresa, tema donde debe

comentar la inversión realizada en este software de control del tiempo. Dado los últimos incidentes, entre los que se incluye la renuncia de Gonzalo, Maximiliano se comienza a cuestionar la real efectividad de la herramienta y los efectos que esta puede estar generando en el clima de la organización y posibles nuevas renuncias motivadas por este software, él se pregunta “¿cómo puedo enfocar esta herramienta desde ahora? ¿será necesario volver a la forma tradicional de control horario?

Anexos

Anexo 1:

Organigrama de SmartFood Marzo 2016



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2:

Descripción de áreas de SmartFood

SmartFood es una Start Up que organiza sus operaciones en dos grandes grupos, un área comercial y un área informática (TI).

Área comercial

En esta área de la empresa se desarrollan actividades relacionadas con la investigación y planteamiento de soluciones, su puesta en marcha, venta al público y soporte. Dentro de las sub áreas se encuentran las siguientes:

Comercial: Se dedica a la venta e implementación de soluciones con los clientes. Aquí el seguimiento y la atención post venta son áreas fuertes, así como la gestión comercial para atraer negocios. El equipo está compuesto por 2 vendedores y una encargada de soporte.

Marketing: Su foco principal es que más potenciales clientes conozcan las soluciones de la compañía. Esto lo realiza con un fuerte trabajo en el marketing digital y las relaciones públicas. Su equipo está compuesto por una ingeniera de marketing y un periodista.

Investigación y Desarrollo (I + D): El principal propósito de esta parte de la organización, es poder investigar posibles nuevas soluciones a entregar a los restaurantes y comenzar con su diseño y planificación. Este equipo está compuesto por una Product manager y una diseñadora.

Administración: Esta es el área encargada de los temas administrativos, entre los que se encuentra finanzas y recursos humanos. Esta área es llevada por un encargado de administración.

Área TI

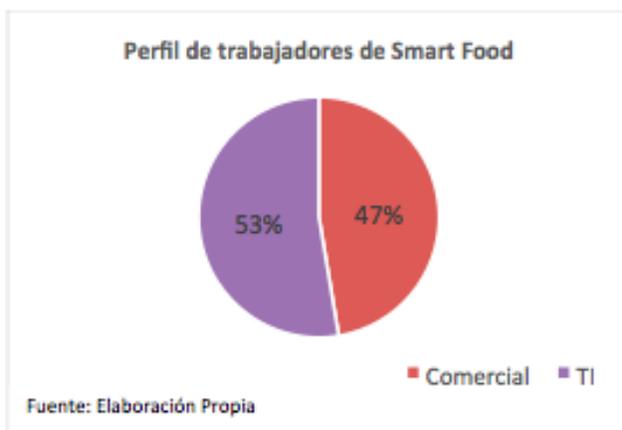
Esta es el área encargada de la operación tecnológica. En ella se lleva la operación diaria de las soluciones tecnológicas de SmartFood y además se van desarrollando los nuevos requerimientos de los clientes.

Desarrollo: Esta sección, compuesta por 5 ingenieros informáticos, es la que se encarga de dar vida a las soluciones entregadas a los restaurantes, desarrollando desde cero a partir de los requerimientos solicitados desde Investigación y Desarrollo.

QA: Se encarga del control calidad de los desarrollos y soluciones elaboradas al interior del equipo de TI. Actualmente esta función es ejercida por un ingeniero en informática.

Integración: Se encarga de integrar el trabajo elaborado por los desarrolladores y aprobado por QA. Una vez que los desarrollos informáticos se encuentran listos, esta tarea es llevada a cabo por un ingeniero informático, quien deja habilitado los softwares de cara al cliente.

Operaciones: En este lugar, es donde se monitorea que los softwares estén funcionando de manera normal, estando al tanto de los posibles errores y la estabilidad del sistema. Estas tareas son llevadas a cabo por 2 ingenieros informáticos.



- Rango etario: entre 25 -35 años
- Todos profesionales titulados:
 - 10 Ingenieros Informáticos
 - 4 Ingenieros Comerciales
 - 2 Ingenieros Civiles
 - 1 Diseñador
 - 1 Periodista
 - 1 Ingeniero en Administración

Anexo 3:

Time Doctor: Descripción

Time Doctor es un software de control de tiempo dedicado a las distintas tareas realizadas en el computador. Este software de rápida instalación en cualquier dispositivo funciona con o sin internet.

Dentro de las características de este programa se encuentran:

- Control del tiempo: Se puede ingresar el nombre de las tareas realizadas, midiendo el tiempo empleado en cada una de ellas.
- Persuasor de distracciones: Se levantan alertas al ingresar a sitios como Facebook, Instagram, YouTube, y otros que se consideran como distractores para el trabajo de los usuarios.
- Monitoreo de Aplicaciones y sitios Web: Con el uso de esta herramienta se mide el tiempo empleado en las distintas aplicaciones del computador, como Skype, Excel, Power Point y otros. Además, se mide el tiempo en los distintos sitios web.
- Captura de pantalla: Una de las características más particulares de este software es la opción de poder sacar pantallazos a las actividades realizadas en el computador. Se puede programar cada cuanto tiempo obtenerlos y también la opción de que sean capturados borrosamente para evitar ver claramente el contenido.

Además de las características recién nombradas, existen otras como integraciones con diversas aplicaciones, opciones de captura de imágenes a través de la webcam (no aplicadas en este caso), Dashboard para ver las otras actividades realizadas por el resto del equipo, opciones de configuración, entre otros.

Para más información se puede visitar el sitio web de la aplicación www.timedoctor.com .

Muestras de Time doctor

Monitor del software:

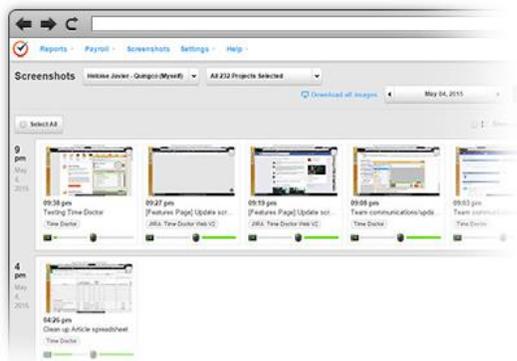


Monitor de distracciones:

Control del sitio web y aplicaciones usadas:



Vista de capturas de pantalla:



Fuente de imagenes: www.timedoctor.com

Bibliografía

Ardizzone, M. (14 de 2014 de 2014). *Ventajas de hacer pequeños breaks en el trabajo*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de Management Journal : <http://www.managementjournal.net/item/3618-ventajas-de-hacer-pequenos-breaks-en-el-trabajo>

Human Dynamics Laboratory, MIT. (8 de Noviembre de 2013). Las ventajas del "coffee break" en la oficina. Massachusetts, NY, USA.

Randstad Sourceright. (2015). *Talent Report 2015*. Amsterdam: Randstad.

Colegio Ignacio Burgoa Orihuela: Por la Supervivencia en el Mercado

Menú

Autores: Teresa Adriana Cervantes Figueroa, Verónica Selene Sánchez Aguilera

Coautores: Gissel Rodríguez Tapia, Iván Sánchez Guzmán y Ángel Suárez

Alcocer

¡No sé qué voy a hacer! Luisito ya está cursando el 5° año de primaria y en 3 meses estará en sexto, mientras que mi hijo el menor tiene que entrar ¡ya, al preescolar! Me ha gustado mucho el ambiente del Colegio Ignacio Burgoa ya que ofrece excelentes maestros, el ambiente es bueno, las actividades extracurriculares también, además le ponen atención a los niños, pero desafortunadamente no tienen secundaria y se me complicará demasiado tener a Luisito en otra escuela y a su hermanito en el colegio, andaría corriendo todo el día, para ir a dejar uno, luego al otro; tendría que organizar los horarios de mi marido y los míos para ir a dejarlos, recogerlos, luego las tareas y las actividades complementarias. Además, serían dos colegiaturas, dos reinscripciones y gastos dobles”, decía Martha Castillo a la mamá de Rafael, compañero de Luisito, que también tenía tres hijos, uno en cada nivel de la educación básica: en preescolar a Iván, a Azucena en segundo de primaria y a Rafael a punto de terminar la primaria.

La Sra. Brito –Fundadora y dueña del Colegio Ignacio Burgoa Orihuela- no era la primera vez que escuchaba ese tipo de conversaciones entre los padres de familia, pero en los últimos dos ciclos escolares (2013-2014 y 2014- 2015) principalmente en el mes de mayo las mamás de los niños, a la hora de la salida, compartían entre ellas la preocupación y se aconsejaban hasta llegar a sugerir opciones para cambiar a sus hijos de institución educativa.

Gran parte de la comunidad estudiantil del Colegio Ignacio Burgoa Orihuela provenían de familias jóvenes, caracterizadas por parejas de entre 29 y 35 años de edad y que en promedio tenían dos hijos, desde bebés de 24 meses y hasta niños de 12 años. La fundadora y dueña del Colegio había percibido que varios padres decidían cambiar a sus hijos a otras escuelas donde pudieran tener tanto a uno en edad del preescolar y el mayor en secundaria o primaria cuando esta les ofrecía la posibilidad de acceder al siguiente nivel. Sin embargo nunca había considerado la posibilidad de abrir el nivel secundaria en su institución.

La Directora del Colegio Ignacio Burgoa, sobrina de la dueña, hacía unos meses atrás consideraba tomar la decisión de colocar otro colegio en otra colonia de la ciudad de Puebla, a fin de seguir expandiendo el negocio, pero ante los distintos comentarios de los padres de familia, la preocupación que éstos manifestaban al expresar la enorme necesidad de que el Colegio contará además con el nivel secundaria; colocaba a la Directora en la confusión ante estas dos posibles alternativas y elegir una de ellas, además de atender las indicaciones de la dueña y fundadora, la Sra. Brito.

¿Cuál sería tu sugerencia como especialista o consultor en el área de negocios, desde el punto de vista mercadológico? Para apoyar la decisión del Colegio.

INTRODUCCIÓN

El Colegio Ignacio Burgoa Orihuela se fundó en el año 2010 como resultado del interés de la Sra. Faviola Brito Suárez por brindar apoyo a los padres de familia de la Colonia Minerales de Guadalupe Sur en la ciudad de Puebla a través de ofrece el nivel preescolar de la educación básica, al año y medio de haber obtenido el registro ante la Secretaría de Educación Pública (SEP), tomó la decisión de expandir la oferta de niveles educativos y entonces abrió el nivel primaria, registro que también logró al año de haber solicitado dicha autorización. Desde el inicio de las operaciones quien tomó el cargo como Directora de la escuela fue la Lic. Samantha Guillén Brito, sobrina de la Sra. Brito; quien cuatro años después, en el año 2015, detectó que en la zona de influencia de la escuela la competencia no tenía el nivel secundaria.

Hasta el ciclo escolar 2015 el colegio contaba con una matrícula en nivel pre escolar de 69 alumnos y en nivel primaria de 117; con una planta docente de 17 profesores, quienes contaban con capacitación a partir de los lineamientos establecidos por la SEP y en relación a los Consejos Técnicos Escolares con la finalidad de brindar una educación de calidad.

Ante los comentarios hecho por su tía –fundadora y dueña del Colegio- y la probable apertura de una nueva escuela dentro de su zona de influencia, la licenciada Guillén se cuestionó si debían de solicitar o buscar asesoría externa para realizar un plan de mercadotecnia que le ayudará a potencializar la rentabilidad y/o supervivencia del Colegio, ¿qué le aconsejarías?, ¿qué plan de mercadotecnia le presentarías?

ANTECEDENTES: REFORMA EDUCATIVA 2013

De los principales temas que destacaron a partir de la Reforma Educativa del 2014 fueron:

En los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, el Ejecutivo Federal deberá tomar en cuenta a los padres de familia para desarrollarlos.

1. A través de concursos, los maestros que demuestren mayores conocimientos y capacidades serán acreedores del ingreso al servicio docente –que anteriormente no existía- y a la promoción a cargos de dirección o supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado.
2. Habrá una evaluación obligatoria y periódica para todos los maestros del país, con el fin de asignarles el ingreso salarial, promoción, reconocimiento y permanencia en su plaza; todo esto con el respeto a los derechos constitucionales de los docentes.
3. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), que dependerá de la Secretaría de Educación Pública, será dotado de autonomía y se encargará de realizar las evaluaciones a los profesores.

4. La calidad, desempeño y resultados del sistema educativo nacional será evaluado por el INEE.
5. El Presidente de la República mandará al Senado una propuesta de los cinco candidatos a conformar la Junta de Gobierno del INEE. Los aspirantes deben ser aprobados por mayoría en la Cámara alta, si ésta se encuentra en receso, por la Comisión Permanente.
6. Se fortalecerá la autonomía de gestión de las escuelas públicas, con lo que bajo el liderazgo de los directores y la participación de alumnos, maestros y padres de familia, podrán organizarse para mejorar la infraestructura del plantel, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y cualquier otro “reto” que la escuela enfrente.
7. El Estado establecerá en forma paulatina y basado en el presupuesto las escuelas de tiempo completo, en las cuales se cubrirán jornadas de entre 6 y 8 horas diarias.

SITUACIÓN INTERNA

La estructura organizacional del colegio se mostraba a través de un organigrama y un reglamento para el personal, mismo que se modificó cuando se elaboró el manual de procedimientos de la organización, el reglamento interno del personal y como parte de esta reestructuración la elaboración formal (imagen institucional) de los contratos al personal.

Cabe destacar que como negocio familiar, en ocasiones como desventaja, la contratación del personal era realizada por recomendaciones de conocidos, lo que de alguna manera influía en los procesos y desempeño de los docentes. No había integración, sólo realizaban juntas de cierre de año escolar a manera de informe.

Debido a esto los docentes se limitaban a entregar una planeación de clase, cumplir con los lineamientos establecidos por la SEP y compromisos con la institución, así como responder a los acuerdos tomados en los Consejos Técnicos Escolares.

El manejo de proveedores era aceptable pues se respetaban los términos y tiempos de entrega, el material solicitado se entregaba en buenas condiciones y ordenados de acuerdo a los pedidos y hojas de control proporcionadas al colegio, además de que mantienen un estricto control en bodega respecto a la entrada y salida del material escolar.

La institución también implementó, desde otoño de 2015, el registro de entrada y salida de personas ajenas a la institución, con la finalidad salvaguardar la seguridad de la comunidad escolar debido a que el año pasado se suscitó un intento de secuestro de un menor en una de las instituciones que conforman la competencia y que se ubica a un kilómetro y medio de distancia aproximadamente.

SITUACIÓN EXTERNA

Dentro del margen político, el colegio hizo una constante revisión a las reformas en materia educativa que pudieron significar algún cambio en su administración, tales como:

- ◆ Ley Federal del Trabajo Artículo 123 constitucional
- ◆ Ley General de Educación
- ◆ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla

- ◆ Ley de Educación del Estado de Puebla
- ◆ Ley para la Protección de los Derechos de niñas, niños y adolescentes.
- ◆ Ley de Seguridad Integral Escolar para el Estado Libre y Soberano de Puebla

En el factor económico la institución se vio directamente afectada por la situación del país, donde tuvo la necesidad de modificar sus colegiaturas, incrementándolas en un 10% para cubrir los gastos generados para el mantenimiento del mismo; que no era suficiente para soportar, además, el incremento en los precios que los proveedores tenían en sus insumos.

El contexto social del colegio fue de gran importancia debido a que ahí radicaba su público meta, por ello su presencia en el tiempo de funcionamiento influyó positivamente en la comunidad posicionándose en la mente de los consumidores.

A pesar de la evolución tecnológica presente en el nuevo milenio, en especial el acceso a internet como medio de difusión e información y las redes sociales, la institución no hizo uso de estas nuevas herramientas, por lo cual careció de una página web oficial, fan page en Facebook o una cuenta oficial de Twitter. El único acercamiento en temas de tecnología era el laboratorio de cómputo de acuerdo a las instalaciones requeridas para el nivel primaria, lo cual representó una ventaja competitiva en comparación con la competencia.

MERCADO META

En la última década, México experimentó diversas reformas en los ámbitos: político, educativo y económico; mismas que generaron nuevas dinámicas en la sociedad mexicana. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2015 destacó que existen cuatro millones 926 mil empresas, las cuales cuentan con un promedio de esperanza de vida de 7.7 años.

La población escolar en México se conformó, para 2013, de 35.74 millones de alumnos y 72.6% de ellos se ubicaron en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria)⁶⁹. En comparación, las organizaciones del sector educativo tuvieron representación con 258 mil 401 unidades de las cuales 6.24% se encuentra en el Estado de Puebla, es decir, 16 mil 124 instituciones.

Por su parte, el Sistema Nacional de Información de Escuelas de la Secretaría de Educación Pública de dicho estado reconoció, hasta el ciclo escolar 2015-2016, a 520 escuelas de nivel preescolar y 280 nivel primaria (ambas de control privado) tan sólo en la zona urbana de la capital. El colegio se localiza en la periferia de la capital. A continuación se muestra su ubicación exacta mediante un mapa digital de la ciudad:

⁶⁹ Consultar http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2013_2014.pdf



Tomada de: <https://www.google.com.mx/maps/>

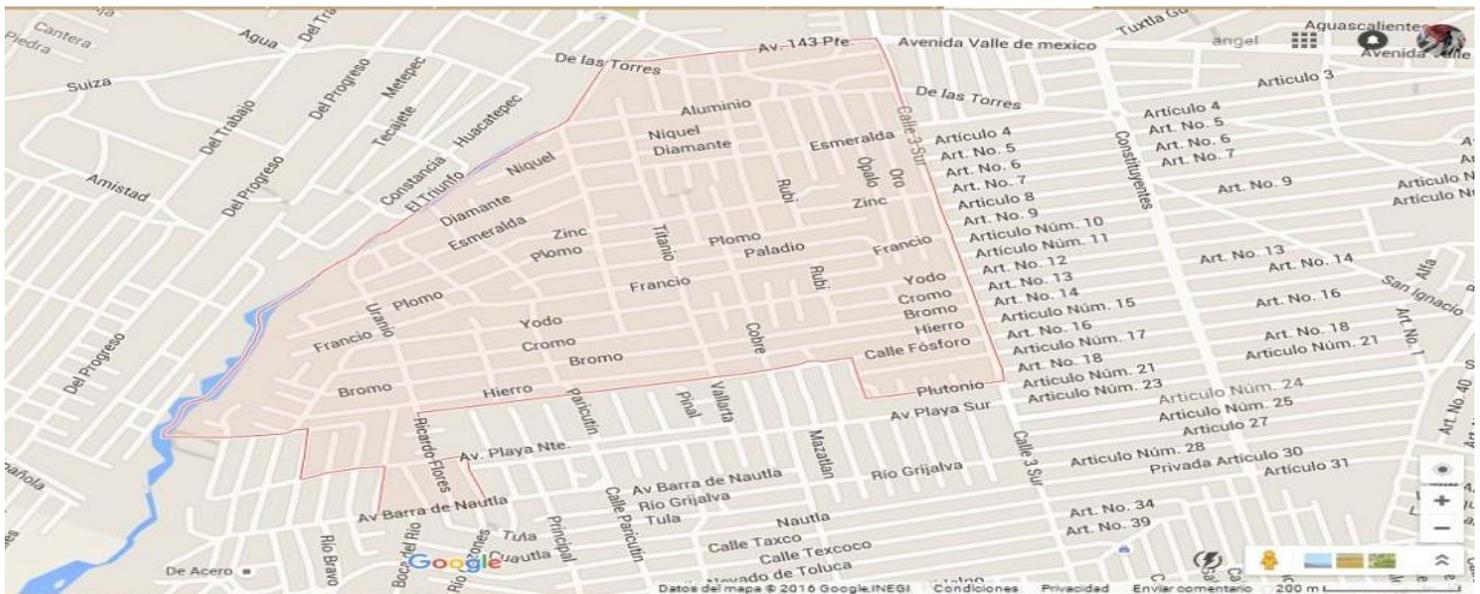
CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO META

De acuerdo a la clasificación que brinda Kotler (2001) en relación a la conformación de los hogares y ciclo familiar, el colegio está dirigido a familias que pertenecen al nido lleno 1 y Nido lleno 2. Familias con hijos entre los 0 y 15 años, basan sus compras en el bienestar general y en grandes paquetes, ofertas de unidades múltiples. Se procura el nivel educativo de los hijos no sólo en la educación oficial, también en clases extraescolares (música, danza, etc.).

Tipo de familia: Orientación y procreación.

Nivel socioeconómico: NSE C+ (medio-alto), NSE C (medio), NSE C- (medio emergente). Zona

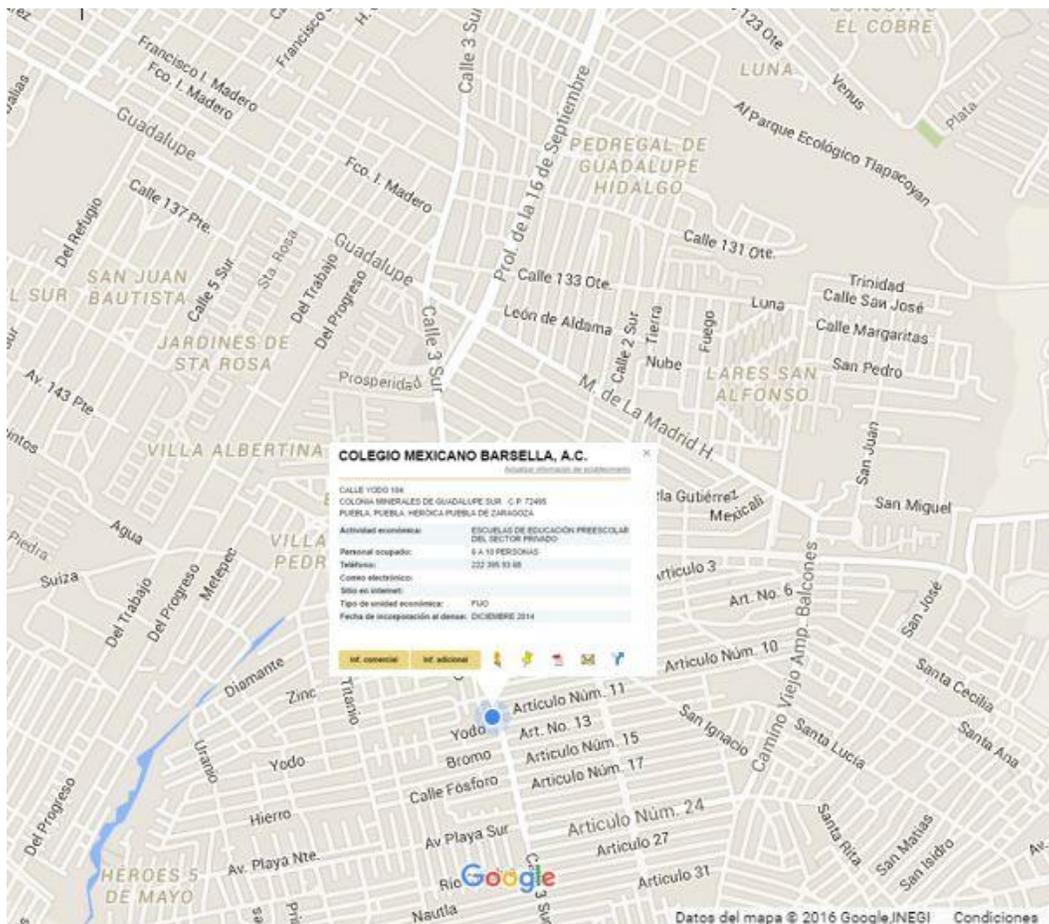
geográfica: Colonia Minerales de Guadalupe Sur, Puebla, Pue.



Ubicación geográfica: Colonia Minerales de Guadalupe Sur, Heroica Puebla de Zaragoza, Pue.

El mercado meta está ubicado en la zona sur de la ciudad de Puebla, para ser precisos en la Colonia Minerales de Guadalupe Sur, lugar en el que predominan familias jóvenes con hijos entre los 0 y 15 años de edad.

El Nivel Socioeconómico al que pertenecen está entre el C- y D+ (de acuerdo a la clasificación de la AMAI), los padres de familia muestran preocupación por la calidad de la educación que deben recibir sus hijos, contando además con instalaciones confortables, seguras y a la vanguardia. En lo que respecta a la parte sociocultural el mercado se caracteriza por ser aspiracional, participación e interés por mantener las costumbres y tradiciones propias del mexicano- poblano; además ante un ritmo de vida profesional y personal acelerado, entre más cercano esté el colegio de sus hijos, mayor practicidad para ellos.



MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Como toda institución educativa el producto (servicio) consiste en brindar educación en nivel básico (Pre Escolar y Primaria) a niños entre los 3 y 12 años de edad; pagando las cuotas de Inscripción que era de \$1,800 y mensualidades de \$650.

El canal de distribución para la entrega del servicio era directo, debido a que todo padre de familia interesado en ingresar a su(s) hijo(s) acude directamente al colegio, éste no recurría a otros intermediarios como agentes de ventas.

Esta institución educativa no tenía ningún tipo de ofertas definidas; no participaba en ningún tipo de evento como por ejemplo expos educativas; ni mucho menos estrategias definidas para impulsar sus ventas; a lo más una que otra pieza o medio impreso para promover el colegio; además de otorgar facilidades de pago a los padres de familia que se retrasarían en sus pagos, brindándoles prórrogas y congelando los precios.

En cuanto a los procesos solo contaban con una propuesta de documentos como un manual de procedimientos, entre ellos el de contratación y el reglamento interno para el personal.

El personal recibía capacitación para atender los lineamientos establecidos por la SEP y conforme a los acuerdos de los Consejos Técnicos Escolares así como las que correspondía a los alumnos y padres de familia.

En cuanto a la infraestructura contaba con aulas espaciosas, así como espacios recreativos, que permitían a los alumnos realizar distintas actividades, de hecho una de las causas por las que algunos padres de familia tomaban la decisión de ingresar a sus hijos a dicha institución educativa.

COMPETENCIA.

En una zona de influencia de 500 metros a la redonda, el competidor inmediato es el Colegio Juana Manrique de Lara, ofrece el mismo servicio, es decir, brindar clases a niños de nivel pre escolar y primaria (edades entre los 3 y 12 años), el precio de su colegiatura estaba en un 58% arriba del Colegio Burgoa, así como en matrícula también lo superaba.

Sus instalaciones son muy semejantes a las del Colegio Burgoa, a diferencia que en el IBO el patio estaba techado, lo cual hacía más agradable el tiempo de recreación de sus alumnos.

Contaban además con una oferta de 2 por 1 en inscripción de los hermanos que estuvieran en el mismo nivel.

En relación a la atención al cliente, el tiempo de espera era poco relativamente hablando, respondiendo oportunamente a las preguntas o dudas que se les hicieran, la información más relevante la entregaba impresa en hoja membretada, cabe mencionar que a pesar de que su entorno en relación al negocio sobre la importancia de contar con el manejo de redes sociales, este colegio aún no lo tenía.

Cabe señalar que el colegio Juana Manrique de Lara representa el competidor más fuerte pero no era el único.

En un radio de 500 metros hay con 8 competidores más, de los cuales se anexa sus datos en la siguiente tabla⁷⁰:

⁷⁰ Datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

DIRECTORIO DE COMPETENCIA

EMPRESA	UBICACIÓN	SERVICIO S	DIFUSIÓN	OBSERVACIONE S
Colegio Juana Manrique de Lara	Andador Central de Villa Albertina 325 Col. Villa Albertina	Educación preescolar y primaria.	Teléfono: (222) 2 41 70 71	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 6-10 personas. -Año de ingreso 2010. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Kinder Instituto Vittorio Alfieri	C. Aluminio Manzana 5 S/N Col. Minerales de Guadalupe Sur.	Educación preescolar.	Sin difusión.	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 6-10 personas. -Año de ingreso 2010. -Tipo de unidad económica: Fijo.

Preescolar Constitución Mexicana	Av. De las Torres Col. Valle de San Ignacio.	Educación preescolar.	Sin difusión.	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2010. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Instituto José María La Fragua	Av. Constituyente s Col. Constitución Mexicana	Educación preescolar.	Teléfono: (222) 3 99 99 32 Correo: institutojosemlafragua@hotmail.com	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 6-10 personas. -Año de ingreso 2010. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Instituto DACOVI	C. Ópalo Col. Minerales del Sur.	Educación preescolar.	Teléfono: (222) 3 95 50 21 Correo: preescolar-dacovi@hotmail.com	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2014. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Instituto Educativo Aquiles Serdán.	C. Artículo 5 Col. Constitución Mexicana	Educación primaria.	Teléfono: (222) 3 95 93 38	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2010. -Tipo de unidad económica: Fijo.

Instituto Jhon Donne	C. Ópalo No. 14311 Col. Minerales de Guadalupe Sur.	Educación preescolar.	Sin difusión.	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2014. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Jardín de Niños Mis Primeras Letras “Vicente Suárez”.	C. Artículo 9 Col. Constitución Mexicana	Educación preescolar.	Sin difusión.	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2014. -Tipo de unidad económica: Fijo.
Guardería y Jardín de Niños “JIREH”	C. Artículo 17 Col. Constitución Mexicana	Educación preescolar.	Sin difusión.	-No cuenta con sitio en internet. -Personal: 0-5 personas. -Año de ingreso 2014. -Tipo de unidad económica: Fijo.



En este mapa se puede encontrar la ubicación geográfica de la competencia en relación al colegio.

Innovación Educativa en la PREFECO

Autor: Luis Clemente Jiménez Botello

Síntesis

En enero de 2010, la Escuela Preparatoria Federal por Cooperación “Profr. Augusto Hernández Olivé” EMS2/18, de Paraíso, Tabasco; se encontraba en una grave crisis, relacionada directamente con la labor de los patronatos (figuras integradas por la sociedad de padres de familia que se encargaban de administrar los ingresos y egresos de la Escuela), ya que había un adeudo de 4 quincenas de pago al personal docente y administrativo, de igual forma adeudos por el pago de servicios de energía eléctrica, agua, pagos pendientes a proveedores, entre muchos otros. Sin embargo un grupo de profesores, encabezados por la entonces Profesora, Licenciada en Administración Soraya Fabiola Barón Pérez, decidieron tomar medidas para poder contener y solucionar a corto y mediano plazo la crisis de la institución, no solo desde lo administrativo, sino también desde lo académico.

Todos estaban conscientes de que el camino sería en extremo difícil, pero cerrar la Escuela no era para nada la opción, tenían que lograr seguir adelante y superar juntos el problema en beneficio de toda la comunidad, sin perder de vista que el único ingreso de la Preparatoria es exclusivamente el pago de las colegiaturas mensuales de los alumnos y no se podía contar con ningún otro. La decisión es difícil y el tiempo poco.

“QUÍMICA ABC: SUCEDER AL FUNDADOR”

Autor: Rodrigo A. González Platteau

Coautor: Prof. Nicole Pinaud Verde-Ramo

Menú

INTRODUCCIÓN

Germán miraba por la ventana de su oficina mientras recordaba los años que habían transcurrido desde que ingresara a QuímicaABC. Reflexionaba sobre sus aciertos y desaciertos en la compañía. Sentía que lo había hecho todo y, a pesar de ello, no estaba satisfecho. No ha sido fácil- dijo con voz profunda. Desde que ingresó en el año 1999 había tenido que lidiar contra los prejuicios de los trabajadores y de sus hermanos. Catorce años más tarde, se sentía frustrado por no haber logrado lo que tanto anhelaba: ser reconocido como el líder de la organización.

Sistema de Información Patrimonial: Gestión del proyecto usando metodologías ágiles

Menú

Autor: Renzo Stanley Cotrozo

Síntesis del Caso

En noviembre de 2014 el Ingeniero Civil en Informática Francisco Silva asumió como coordinador del equipo de desarrolladores de un proyecto de software de la Casa de la Cultura de Valparaíso, en Chile. El cliente de este proyecto era Hernán Robledo, un experto en registro de Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI). Francisco se enfrentaba a la problemática de tener múltiples requerimientos, los cuales no estaban priorizados, y, considerando que el equipo venía trabajando en base a una planificación de proyecto tradicional, existían constantes atrasos importantes en su ejecución. El plazo de entrega estaba establecido para el 30 de abril de 2015 y la presión sobre Francisco aumentaba. Él estaba convencido, de acuerdo a su experiencia, que la única manera de cumplir con la fecha de entrega, era a través del uso de metodologías ágiles en la gestión del proyecto, sin embargo, su equipo no tenía experiencia en un enfoque ágil de trabajo. Se cuestionaba: “¿cómo podemos implementar estas metodologías en este equipo de trabajo, dadas las restricciones a las que me enfrento?”.

Implementación de Experiencias Retadoras de Aprendizaje

“Ejemplos que Arrastran”

Menú

Autora: Mtra. Martha García Tenorio

Coautores: Jorge Luis Rebollo León y David Cruz Gómez

Resumen

Ejemplos que Arrastran es un Proyecto de Acción Comunitaria creado para mejorar la calidad de vida de la Comunidad Noria de Camarena; surge con la finalidad de crear, participar y promover experiencias retadoras de Ética y Ciudadanía en la institución. Con la participación activa de los profesores se logra eficiencia en transmisión de conocimiento, se logra innovación y creatividad para experiencias retadoras de aprendizaje. También se logra congruencia en la enseñanza de valores como: Sentido Humano, Trabajo en Equipo, Innovación e Integridad que son parte fundamental del actual Modelo Educativo del ITESM (Modelo Tec 21).

Palabras clave: Modelo Tec 21. Ética. Ciudadanía. Acción Comunitaria.

Introducción

El Proyecto Ejemplos que Arrastran surge con la finalidad de invitar a los alumnos a participar en actividades de Ética y Ciudadanía, motivados por el ejemplo que damos los profesores al involucrarnos directamente en las propuestas de cambio en nuestra comunidad. El proyecto es considerado una experiencia retadora y una práctica exitosa porque los alumnos resaltan sus destrezas, interactúan y aprenden del entorno, se involucran en los procesos de transformación social, y comparten sus talentos. Es una manera de enseñar más allá del aula, de inspirar a nuestros alumnos desde diferentes perspectivas, es una muestra del compromiso que los profesores adquirimos con la formación ética de nuestros alumnos, con la responsabilidad social y con el sentido humano tan necesario en nuestra sociedad.

El Proyecto fomenta competencias y habilidades de Liderazgo, Emprendimiento Social, Ética, Pensamiento Crítico, Solución de Problemas y Compromiso. Genera apertura a los cambios que requieren los procesos de enseñanza-aprendizaje porque se pueden diseñar actividades innovadoras que den respuesta a problemas reales y que provoquen evidentes transformaciones sociales. El proyecto promueve e impulsa el sentido humano

Marco Teórico

El Tecnológico de Monterrey en su esfuerzo por formar al profesionista del siglo 21, ha lanzado la iniciativa Modelo Educativo Tec 21, con la cual se pretende construir en los estudiantes las competencias, habilidades y destrezas que requerirán en su futuro laboral. El modelo contará con mayor flexibilidad en el plan de estudios, espacios educativos y aulas a la vanguardia con alto grado de interacción para los estudiantes, así como profesores altamente capacitados, innovadores y vinculados con la práctica de su profesión. Las habilidades que se fomentarán bajo este nuevo modelo son: Liderazgo; Espíritu emprendedor; Ética, Ciudadanía y compromiso social; Compromiso con el desarrollo sostenible; Comunicación oral y escrita, en español y en inglés; Visión internacional/multicultural; Pensamiento innovador; Pensamiento crítico; Solución de problemas y las Competencias de la profesión. **(CEDDIE Toluca, 2016)**

El modelo educativo del Tecnológico de Monterrey es el conjunto de elementos estructurados a través de los cuales cumple sus metas de formación de los estudiantes. Para formar a los líderes del siglo 21, aquellos que enfrentarán retos que aún no existen, el Tecnológico de Monterrey enriquece su modelo educativo y rescata la creatividad y curiosidad de los jóvenes con una nueva cultura de aprendizaje dando lugar así, al Modelo TEC21. Éste, es una innovadora forma de enseñar y aprender, donde las aulas son gimnasios de innovación, el conocimiento se vive con experiencias retadoras e interactivas, flexibles en el cómo, cuándo y dónde se aprende, y los profesores inspiran a los alumnos a complementar su formación

científica y tecnológica mediante una formación integral que considera el desarrollo de todo su potencial humano. (Itesm.mx, 2016)

Durante los últimos años, en el área de Formación Social se ha impulsado la vinculación academia-comunidad, con esto se busca, por una parte, fomentar la participación solidaria de los estudiantes en proyectos sociales que fortalezcan su formación ciudadana, y por otro lado, la participación de los profesores del Tecnológico de Monterrey en los programas de servicio social comunitario, a través de la integración de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en proyectos comunitarios. Entre los principales objetivos destaca: Formar a los alumnos del Tecnológico de Monterrey como ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su entorno. (Centro Virtual de Ética y Ciudadanía, 2016)

Metodología

La metodología a utilizar es cualitativa, es una de las dos metodologías de investigación que tradicionalmente se han utilizado en las ciencias empíricas. Se contraponen a la metodología cuantitativa. Se centra en los aspectos no susceptibles de cuantificación.

Este tipo de metodología tiene sus orígenes en la antropología, donde se pretende una comprensión holística, esto es, global del fenómeno estudiado, no traducible a términos matemáticos. El postulado característico de dicho paradigma es que «lo subjetivo» no sólo puede ser fuente de conocimiento sino incluso presupuesto metodológico y objeto de la ciencia misma. Son ejemplos de este tipo de aproximación metodológica la etnografía, la etnometodología, la investigación sociológica, entre otros.

La metodología cualitativa se caracteriza por:

Ser inductiva; como consecuencia de ello, presenta un diseño de investigación flexible, con interrogantes vagamente formulados. Incluso, se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto inicialmente, y que ayudan a entender mejor el fenómeno estudiado.

Tener una perspectiva holística, global del fenómeno estudiado, sin reducir los sujetos a variables. Quiere esto decir que la metodología cualitativa no se interesa por estudiar un fenómeno acotándolo, sino que lo estudia teniendo en cuenta todos los elementos que lo rodea.

Buscar comprender, más que establecer relaciones de causa-efecto entre los fenómenos.

Considerar al investigador como instrumento de medida. El investigador puede participar en la investigación, incluso ser el sujeto de la investigación, puesto que se considera la introspección como método científico válido.

Llevar a cabo estudios intensivos a pequeña escala. No interesa estudiar una población representativa del universo estudiado, como plantea la metodología cuantitativa, sino analizar pocos sujetos en profundidad. En este sentido, cabe decir que no se busca la generalización, sino la especificidad de la realidad observada.

No proponerse, generalmente, probar teorías o hipótesis, sino más bien generarlas. Es, más bien, un método de generar teorías e hipótesis, que abren futuras líneas de investigación.

Descripción de la experiencia retadora de aprendizaje

En el transcurso de un año once profesores diseñamos un Proyecto de Acción Comunitaria que consiste en mejorar la calidad de vida de una comunidad vulnerable de la región; con la finalidad de crear, participar, promover proyectos y experiencias retadoras de Ética y Ciudadanía en la Institución.

Con la participación activa de los profesores se logra impactar eficientemente en la enseñanza de estos temas. (Ética y Ciudadanía) y se logrará congruencia en la enseñanza de valores institucionales como el sentido humano, trabajo en equipo, innovación e integridad.

El proyecto tendrá continuidad de tal manera que varios profesores y alumnos tengan acceso a las actividades y experiencias de aprendizaje que contribuyan a mejorar la comunidad.

Etapas del proyecto:

Etapas:	Acciones a Realizar
Etapas1 2 Meses	<ul style="list-style-type: none">○ Búsqueda y selección de una comunidad vulnerable en la región de Irapuato.○ Diagnóstico de las necesidades de la comunidad.
Etapas 2 1 Mes	<ul style="list-style-type: none">○ Organizar y Diseñar el Plan de Trabajo con la comunidad según las necesidades detectadas.○ El profesor aplicará sus conocimientos, habilidades y competencias para contribuir con las necesidades de la comunidad.
Etapas 3 6 a 7 Meses	<ul style="list-style-type: none">○ Aplicar, realizar y llevar a cabo las actividades planeadas para lograr los objetivos de mejora en la comunidad.
Etapas 4 2 Meses	<ul style="list-style-type: none">○ Evaluación, Recopilación y Registro de Resultados
Etapas 5 1 Mes	<ul style="list-style-type: none">○ Conclusiones○ Seguimiento○ Acciones de Continuidad

Implementación del Proyecto

Conocer y elegir una comunidad:

De inicio visitamos varias comunidades para conocer, indagar e investigar las necesidades en cada una de ellas y así poder elegir la mejor alternativa. Las comunidades a conocer fueron: **La Candelaria, Tomelopitos, Tomelopez, Noria de Camarena, San Roque**. Tuvimos buena respuesta de los delegados o autoridades de las comunidades. Contamos con la contribución de la colaboradora externa Luz Rocío Guerrero ella trabajó en comunidades rurales y conocía a

los delegados eso nos facilitó la comunicación, el acceso y la información recabada en cada comunidad.

Identificamos necesidades relevantes en cada comunidad, tiempos y vías de acceso, riesgos, peligros y varios motivos para seguir adelante con este proyecto. Discutimos ventajas, desventajas y finalmente seleccionamos “Noria de Camarena”. Las razones de selección fueron:

1. Es de las comunidades que menos apoyo gubernamental recibe. Requiere más de nuestra participación.
2. Está cerca del Tec (20 minutos aprox.)
3. Las personas (principalmente las mujeres), son participativas, activas y mostraron gran interés y esperanza en nuestro proyecto.
4. Contamos con la aprobación y apoyo del Delegado de la Comunidad. "
5. Es de menor riesgo por aspectos de delincuencia o vandalismo.

Plan de acción y diseño de actividades.

Se hicieron tres propuestas seleccionamos una de acuerdo a las necesidades de Noria de Camarena. La propuesta seleccionada fue:

Propuesta 3: Apoyos varios

- ✦ Recolecta, rediseño y reusó de útiles, cuadernos y mochilas escolares donados por los alumnos del Tec. Las mujeres de la comunidad se ocupan de preparar, rediseñar y reparar el material para que los niños y jóvenes de la comunidad los aprovechen.
- ✦ Impartición de Talleres Varios (Higiene, Salud, Seguridad, Sexualidad, Desarrollo Personal y Estrategias Didácticas)
- ✦ Dar asesoría e información para que la gente de la comunidad busque y solicite apoyos sociales principalmente educativos.

Limpieza de la casa agraria

En Noria de Camarena la Casa Agraria o Ejidal es una casa desocupada, abandonada con condiciones adecuadas para implementar los diferentes talleres; platicamos con el Delegado y después de varias visitas logramos la autorización y aprobación para trabajar ahí.

La tarea inicial fue limpiar la casa agraria, convocamos a la comunidad por medio del delegado, las señoras respondieron favorablemente. La casa quedo limpia y así iniciamos la planeación de talleres; las señoras expresaron su interés por talleres de manualidades; por talleres didácticos y recreativos para niños y talleres de orientación para jóvenes.

Dibujos para iluminar

Objetivo: Acercarnos a los niños de la comunidad, conocernos y generar los espacios para futuras actividades.

Tiempo de la Actividad: 90 minutos

Participantes: 32 Niños y Niñas. Edades de 3 a 12 años

Materiales: Hojas con dibujos, caricaturas y/o personajes infantiles para iluminar. Crayolas. Colores.

Resultados y Logros: Los niños se mostraron motivados, entusiasmados, se logró un ambiente adecuado. Se logró la aceptación, identificación y comunicación con los niños de la comunidad.

Taller de bordado de listón

Objetivo: Que las señoras de la comunidad aprendan la técnica de bordado de listón para que puedan adquirir habilidad, destreza y conocimiento en manualidades. A largo plazo, que puedan generar ingresos adicionales.

Tiempo de Actividad: 5 a 6 Sesiones de 90 minutos

Participantes: Al principio fueron entre 15 y 17 señoras, después fue disminuyendo de 10 a 12. Las que lograron resultados fueron tres, varias estuvieron presentes en la enseñanza de la técnica pero no llevaban material para trabajar.

Materiales: Revistas, algunas prendas ya realizadas, material para mostrar la técnica del bordado en listón. Tela, Listón. Instrumentos de costura.

Resultados: Se lograron tres sesiones de 120 minutos. Hubo bastante interés y dinamismo, hubo señoras muy entusiastas y cooperativas, todas muy emocionadas aunque no estuvieran trabajando opinaban y decía que era lo que ellas querían hacer o aportaban ideas de cómo hacer algunas cosas. Otras señoras llegaron con material para trabajar una de ellas un mantel, otra una bolsa y una de ellas ya había aprendido como hacer las puntas con solo observar las clases pasadas.

Uno de los obstáculos que tuvo el taller es que algunas de las señoras estaban muy entusiasmadas pero no tenían para comprar los materiales o no tenían la posibilidad o tiempo para ir a buscar los materiales en lugares lejanos a su comunidad, se está viendo la manera de poder solventar estas eventualidades.

Taller “Cuenta Cuentos”

Objetivo: Los niños aprenden a escuchar, seguir instrucciones y dar secuencia por medio de la lectura y la organización de imágenes para la iniciación en la lectura de comprensión.

Tiempo: Una sesión de 120 minutos

Participantes: 35 niños entre 3 y 12 años.

Desarrollo: Los niños escucharán un cuento y mientras lo hacen realizan actividades como ponerle nombres a los personajes, hacer ciertos ruidos o movimientos, etc., después se les repartirán imágenes que contienen la secuencia del mismo, los iluminarán y darán secuencia, al terminar todos saldremos a jugar al patio "lobo estás ahí".

Logros: Los niños participan con entusiasmo en la lectura y seguimiento de instrucciones durante la lectura, al igual que en colorear las imágenes y el juego del lobo; la actividad permite visualizar avances y limitaciones en comprensión de lectura, coordinación, organización de ideas, creatividad, seguimiento de instrucciones.

Campaña de útiles usados

Objetivo: Crear una campaña de recolecta de útiles escolares con alumnos de preparatoria y secundaria con la finalidad de que las mujeres de la comunidad se ocupen de preparar, rediseñar y reparar el material escolar para que niños y jóvenes de Noria de Camarena los aprovechen en sus estudios.

Participantes: Alumnos de Secundaria y Preparatoria

Resultados: Motivamos la donación de útiles escolares en varios salones, se establecieron puntos de acopio en las diferentes áreas. Involucramos y sensibilizamos a los alumnos para la campaña de recolección. Se logró una recopilación sustanciosa de útiles escolares y mochilas.

Campaña de Salud

Objetivo: Brindar a los habitantes de la comunidad atención médica y dental a través de la unidad móvil de salud porque no cuentan con centros de salud dentro de la comunidad y las personas de la tercera edad se tienen que trasladar a distancias largas con la expectativa de que en otros centros tengan cupo para atenderlos.

Tiempo: Horario de Atención de 10:00 a 16:00 horas

No. de personas atendidas: Se atendió principalmente a niños y personas de la tercera edad, en total 35 consultas. En el consultorio dental se atendieron a 20 personas; se hicieron limpiezas y consultas.

Resultados: Se contactó personalmente a la Directora de Desarrollo Social del municipio de Irapuato, Ma. Del Refugio Godoy Alvarado y luego a través de un oficio, se le explicó sobre el proyecto y la necesidad de contar con el apoyo de la unidad médica móvil. Se logró que el 9 de diciembre de 2015 la unidad médica atendiera a la población de la comunidad afuera de la casa agraria, con consultas gratuitas y el cuadro básico de medicamentos.

La gente agradeció mucho el que se acercara la atención médica principalmente a las personas de la tercera edad que no pueden trasladarse a la ciudad y hubo el compromiso por parte de los médicos y personal de Desarrollo Social de agendar nuevas visitas en próximas fechas. Se llevaron también la petición de que la próxima visita acudiría personal del CANI (Centro de atención canina) para desparasitar y atender a los perros de la comunidad que por cierto son muchos.

Taller de Creación y Lectura de Cuentos

Objetivo: Promover el desarrollo de la imaginación y valores a través de la lectura individual, lectura colectiva y realización de dibujos.

Tiempo: 2 Sesiones de 90 minutos

Materiales: Agujas, Tijeras, Hojas recicladas, Hilo encerado, Cartón, Cuentos infantiles, Colores, plumones, Rollo de papel bond

Participantes: Se comenzó la actividad con unos 25 niños y niñas, y posteriormente se agregaron hasta un total de 42, entre 3 y 14 años.

Desarrollo: Se explicó el objetivo de la actividad y se dio paso a leer tres cuentos a través de una lectura guiada en voz alta y actuada. Los cuentos fueron creación de alumnos de la Secundaria Carlos Darwin. Se conjugaron los elementos del taller de Derechos de los Niños y las Niñas con el taller de lectura de cuentos. Formaron equipos de 5 personas, más o menos de edades similares, realizaron un collage sobre lo que les llamara la atención de los cuentos. Una

vez hecho esto se formaron equipo de niños y niñas por separado, les pedimos que hicieran un mural, con gises de colores, sobre la idea de qué es ser niño y qué es ser niña.

Resultados: Se logró motivar la imaginación, la expresión de ideas, la creatividad y la concientización en temas de Derechos Humanos.

Taller Derechos de los niños

Objetivo: Que los niños conozcan sus derechos y familiarizarse con ellos; aprender que hablan acerca de alimentación, la salud, la educación, el vestido, la vivienda, el afecto, el respeto, el recreo, la identidad y la nacionalidad. Promover la vida digna en los diferentes entornos en donde se desarrollan así como casa, escuela y su comunidad para favorecerlos y darles afecto.

Tiempo del taller: 1 sesión de 40 minutos

Procedimiento:

- Dinámica de integración
- Plática “¿Qué son los derechos?”
- Derechos de los Niños
- Compartir experiencias acerca de la convivencia familiar y diaria
- Dibujo “Mi derecho favorito”

Resultados: El hablar de Derechos implica que los niños conozcan el concepto de derecho y que aprendan los derechos que tienen por ser niños. Muchos de ellos no tenían conocimiento de este tema, se logró que conocieran la importancia de vivir dignamente. Al realizar el cierre de estas actividades con el dibujo nos dimos cuenta que las mujeres son el pilar de las familias y que los niños se sienten protegidos por ello. Es importante es transmitir el conocimiento de estos temas tan indispensables para nuestra sociedad.

Taller de los derechos de las mujeres

Objetivo: Que la mujer reconozca su papel como motor dentro de la familia, desde su integridad y derechos que la ley le confiere para mantener la dignidad de su persona y el respeto ante la sociedad que le rodea.

Tiempo del taller: 1 sesión de 90 minutos

Procedimiento:

- Dinámica de reconocimiento del papel que juega la mujer en la familia.
- Charla “La importancia de la dignidad de su persona”.
- Dinámica “el papel de los valores en la familia”, el papel de la madre como ejemplo que arrastra.
- Sus principales derechos y estrategias para la no violencia en la familia.

Cadena de amor (Profesores y alumnos de Secundaria)

Descripción y Objetivos:

Con el fin de propiciar la integración social de niños y jóvenes que dependen de instituciones de beneficencia para personas desamparadas de la ciudad de Irapuato, Guanajuato, se realizará una convivencia con los alumnos de primero, segundo y tercer grado de nuestra Secundaria, promoviendo con esto, en nuestros alumnos, el conocimiento y la sensibilización de las carencias y necesidades de su comunidad.

Las maestras Susana Miranda y Ana Luz Pérez acudieron en camiones a recoger a los niños de la comunidad para traerlos a las instalaciones de la secundaria e iniciar la convivencia con alumnos y maestros de nuestra comunidad, entre ellos los también participantes de este proyecto Rosa María García y Juan Pablo Torpey.

Tiempo: viernes 4 de diciembre de 8:30 a 16:00 horas.

Desarrollo: La actividad fue en la explanada del gimnasio, salones y cancha de fútbol de secundaria. Los alumnos otorgaron los siguientes obsequios:

Beneficiarios: 35 niños de la comunidad Noria de Camarena de entre 2 a 10 años

Resultados: Esta actividad en particular fue muy gratificante porque sensibiliza a los alumnos de la secundaria y a todos los participantes, invita a reflexionar, a darnos cuenta y agradecer lo que tenemos a nuestro alcance y con lo que vivimos día a día. El convivir con los niños, disfrutar de sus caras sonrientes, ver el aprecio a nuestra atención y afecto es una experiencia invaluable. Es una manera de dedicar nuestro tiempo y esfuerzo a ayudar a personas que son parte de nuestra sociedad y que necesitan de nuestro apoyo, ya que viven en poblaciones marginadas. Además es gratificante hacer feliz a un niño al otorgarle un regalo que anhela con ilusión.

Resultados

Etapas	Involucrados	Actividades	Impacto Social
Inicial	7 Profesores y una persona externa	Visita a Comunidades para conocer, indagar necesidades, investigar y elegir. Se visitaron 9 comunidades. Se eligió una: Noria de Camarena	Todas las comunidades requieren apoyo. Fueron tres las que estaban a mayor consideración. La seleccionada fue Noria de Camarena (654 habitantes)
Implementación	10 Profesores	Diálogo y aprobación del Delegado.	En Campaña de útiles participaron 150 alumnos aprox.

		<p>Acercamiento e de secundaria y</p> <p>Identificación de preparatoria.</p> <p>necesidades de la En los talleres aprox.</p> <p>comunidad. Plan de participaron 17</p> <p>acción: Campaña de señoras, 45 niños en</p> <p>útiles escolares. edad de 3 a 12 años y</p> <p>Diseño e 9 jovencitas de 14 a</p> <p>Impartición de 17 años.</p> <p>talleres. En la campaña de</p> <p>Campaña de Salud Salud se otorgaron</p> <p>(Se obtuvo el apoyo entre 20 y 25</p> <p>de Gobierno consultas médicas y</p> <p>Municipal a través odontológicas.</p> <p>de Desarrollo Con Cadena de</p> <p>Social). Amor se impactó a</p> <p>Proyecto Cadena de 35 niños de la</p> <p>Amor (Secundaria) comunidad entre 5 y</p> <p>10 años, participaron</p> <p>alumnos de</p> <p>secundaria de 1° 2° y</p> <p>3°</p>
Final	10 Profesores	<p>Diseño y calendario</p> <p>para actividades proyecto tenga</p> <p>pendientes. continuidad y se</p> <p>logre el mayor</p>

		<p>Registro y evaluación de resultados</p> <p>Invitación a otras áreas de Prepa (DAE: Grupos estudiantiles, Deportes, Actividades Culturales) para participar en el proyecto.</p> <p>Entrega de documentos, Video y evidencias finales.</p> <p>Presentación Final</p>	<p>impacto a la comunidad de inició ya logramos impactar a un total aproximado de 100 personas de la comunidad. La expectativa es incrementar el número o al menos mantenerlo.</p>
--	--	---	--

Conclusión

Este proyecto comenzó como una vaga idea hace tres años en Bogotá; estaba en un curso en la Universidad de los Andes, y había una pregunta generalizada ¿qué podemos hacer los profesores para educar en valores, para enseñar temas de Ética, Ciudadanía y Sentido Humano sin importar la disciplina a la que nos dediquemos? Y fue ahí que pensé que sería muy valioso predicar con el ejemplo. Que los profesores necesitábamos trabajar en acciones comunitarias

para sensibilizarnos y después enseñar a los alumnos con nuestro ejemplo. Y es así como surge el proyecto ejemplos que arrastran. Ha sido una gran experiencia; llena de retos, dificultades, entusiasmo y compromiso social. Es un proyecto que cumple con los retos del modelo institucional Tec 21 porque implica diseño de experiencias retadoras, actividades interactivas donde profesores y alumnos se involucran con el entorno. Se dan soluciones reales a problemas reales. Con proyectos como este logramos la trascendencia y apoyo en nuestras comunidades. Es una forma muy humana y noble de asumir nuestra responsabilidad social. Es un proyecto con continuidad, permite involucrar a más áreas, profesores y sobre todo a nuestros alumnos; todos somos beneficiados con la participación en proyectos de transformación social. La palabra convence, pero el ejemplo arrastra. Es momento de actuar y en el actuar estaremos trascendiendo e inspirando a cambiar nuestra comunidad, nuestro país, nuestro mundo.

Reconocimientos

Jorge Luis Rebollo León jrebollo@itesm.mx

Susana Miranda Canchola susana.miranda@itesm.mx

David Israel Cruz Gómez david.cruzg@itesm.mx

Miriam Livier Gasca Amezcua mgasca@itesm.mx

Juan Pablo Torpey Crespo deinost@gmail.com

Sandra Escobar Vallejo sandra.escobar@itesm.mx

Rosa María García Witrago mtrawitrago@hotmail.com

Ana Luz Pérez Ceballos analuz.perez.ira@servicios.itesm.mx

María del Carmen Almanza Villaseñor marycarmen@itesm.mx

Referencias Bibliográficas

CEDDIE Toluca. (enero de 2016). tecdigital.net. Obtenido de <http://tecdigital.net/cie/modelotec21.htm>

Centro Virtual de Ética y Ciudadanía. (Enero de 2016). Itesm.mx. Obtenido de: <http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/eyc/actividades/homedoc.htm>

Itesm.mx. (Enero de 2016). Obtenido de

<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Modelo+educativo/Modelo+educativo+del+Tecnologico+de+Monterrey/>

Fortalecimiento de la redacción jurídica y la oralidad forense a través de textos literarios

Autor: Carlota Carola Morales Vàsconez

Menú

Coautor: María Luisa Correa Reyes

Resumen

La redacción jurídica y oralidad forense correctas son competencias que los estudiantes de jurisprudencia deben cultivar. Sin embargo, una prueba aleatoria aplicada en tres facultades de derecho de universidades ecuatorianas, reveló que a pesar de que los estudiantes toman tres asignaturas relativas al buen uso del lenguaje, las debilidades en redacción y oralidad subsisten. Como alternativa de solución al problema, se presenta un corpus de obras literarias con argumentos legales que desde la perspectiva jurídica, la metodología de casos y adaptación a los procedimientos establecidos en el Código Orgánico Integral Penal fortalecerán las competencias de redacción jurídicas y oralidad forense en el futuro abogado. Se propone la simulación de audiencias públicas tal como lo exige el debido proceso, de esta manera se fortalecerán las competencias de oralidad forense. Los procedimientos propios de las etapas del proceso: denuncias, acusaciones particulares, instrucciones fiscales, sentencias entre otras será el insumo con el que se paliarán las debilidades redactoras.

Palabras clave: Estudio de casos, redacción jurídica, oralidad jurídica, literatura con argumentos legales.

Abstract

SUMMARY

The legal drafting and correct forensic orality are skills that students of jurisprudence should cultivate. However, a random test applied to three Ecuadorian universities' law faculties, revealed that although students take three subjects relating to the proper use of language, weaknesses in writing and orality remain. As an alternative solution to the problem, a corpus of literary works is presented with legal arguments from a legal perspective, case methodology and adaptation to the procedures established in the Criminal Code will strengthen the competencies on legal writing and forensic orality for the future attorney. A simulation is proposed for public hearings as required by due process, this way orality forensic skills will be strengthened. The proper procedures of the stages in this process: complaints, specific charges, tax instructions, statements among others will be the input to which the editors' weaknesses be mitigated.

Keywords: Case studies, legal drafting, legal orality, literature with legal arguments.

Eje rector en el diseño de una actividad no tradicional: enlace empresa-academia-gobierno.

Menú

Autor: Elena Gabriela Cabral Velázquez

RESUMEN

Se presenta en este trabajo la propuesta de una actividad no tradicional que integra resultados de implementación en el contexto de las actividades académicas retadoras que promueven el desarrollo de competencias disciplinares y transversales en los alumnos de profesional del Tecnológico de Monterrey. Siendo la línea base del ejercicio, la constitución y caracterización de procesos de una empresa, sus factores ambientales y socioeconómicos restrictivos y los sistemas de administración implementados, el trabajo de vinculación empresa-academia-gobierno es fundamental para el diseño de módulos de aprendizaje con base en la identificación del conocimiento y la práctica, necesarios, para realizar el análisis y la propuesta de soluciones a problemáticas que enfrenta la empresa, así como también para la estructuración de ambientes multidisciplinarios y de colaboración. Previstos los medios para la práctica y la inmersión total de los alumnos en la empresa se logra desarrollar o fortalecer competencias para la formación actual del profesionista que no sería posible adquirir en el aula, entre otras: solución de problemas, colaboración, perspectiva global y diseño de procesos considerando restricciones y principios de sostenibilidad.

Palabras clave: Competencias, eficiencia, procesos, sostenibilidad, sistemas de calidad.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan elementos referenciales que caracterizan un entorno y la actuación de las organizaciones, lineamientos de formación del profesionista que enfrenta problemáticas complejas actuales y procesos de enseñanza aprendizaje que promueven el desarrollo de competencias.

El medio ambiente y las organizaciones

La disminución en la disponibilidad de los recursos naturales, las condiciones climáticas extremas, las alteraciones de los ecosistemas y los resultados de desigualdad social, son algunos de los desafíos urgentes y críticos a resolver en los modelos económicos que enmarca la sociedad para continuar con el crecimiento de las comunidades, mejorar la vida de las personas y revertir el deterioro del medio. Por lo anterior se espera, en la respuesta de una sociedad más consciente y responsable, establecer programas con un enfoque integral de desarrollo sostenible.

Específicamente, siendo reconocidos a nivel internacional, los patrones insostenibles de producción y consumo, como la principal causa del continuo deterioro del entorno, se han llevado a cabo esfuerzos significativos en mayor concienciación, cooperación y acciones dirigidas a aplicar políticas y medidas sostenibles, solo que aún se reconoce la ausencia de cambios fundamentales como la necesidad de aclarar conceptos y comunicar de un modo más eficaz la visión de un mundo mejor para consigo involucrar a un mayor número de actores de la sociedad (PNUMA, 2010).

En programas empresariales, los esfuerzos se traducen en principios dirigidos a establecer acciones que les permiten reflejar una mayor eficiencia en los procesos: Ecología industrial, Responsabilidad social corporativa, Producción más limpia y cero Emisiones, Ecoeficiencia, Sistemas de administración ambiental, Reportes de sostenibilidad, Análisis de Ciclo de Vida, entre otros (Lozano, 2012). A fechas presentes, derivado de los compromisos internacionales, no solo se establece el compromiso de optimizar procesos sino transitar por ejemplo a una economía circular que les permita a las instituciones mayores resultados, mayor oportunidad de crecimiento e inclusive el generar otros recursos para otros productos (Iles, 2015). Es así que el hacer más con menos, crear valor, prosperar y mejorar la condición humana requiere el

considerar, en un mismo nivel de relevancia, tanto las mejores soluciones y la innovación tecnológica como los cambios en patrones de comportamiento e innovación social (WBCSD, 2010).

La corresponsabilidad de los distintos actores

Por la naturaleza de la problemática y la necesidad de resolverla en el corto, mediano y largo plazo, se reconoce en primera instancia, que el paradigma de sostenibilidad, desde su concepción por parte de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), ha presentado grandes retos a la economía, la política, la tecnología y a la educación sobre todo superior, por la formación de profesionistas e investigadores, que de acuerdo a las necesidades de cambio, deben reflejar otras características.

Para transitar a un modelo de crecimiento inclusivo, es evidente el fortalecimiento de mecanismos a través de una actuación responsable y un liderazgo de cambio. En un contexto de mayor articulación y congruencia, Naciones Unidas en acuerdo de las partes, también exhorta la adopción de buenas prácticas de gestión en las instituciones para permear en su comunidad y asociados locales, el desarrollo sostenible como *componente interdisciplinar integrado*. Declara, con una expectativa de mayor eficiencia y eficacia en la colaboración, entre otros elementos, que la educación y la capacitación profesional pertinentes sea el medio detonante para impulsar significativamente dicho crecimiento; incluyendo la investigación, la innovación y la planeación de capacitación para la formación empresarial, técnica y vocacional para abordar deficiencias en materia de aptitudes (Naciones Unidas, 2013).

Formación basada en competencias

Dada la necesidad de integrar sociedades más conscientes y responsables para enfrentar los grandes desafíos, Naciones Unidas, estipula para los sistemas de formación de líderes, objetivos enfocados al conocimiento del entorno inmediato, distinguiendo términos y condiciones de un crecimiento más integrador como lo es el desarrollo sostenible y contextualizando problemáticas para lograr una mayor participación y reflexión que motive y promueva cambios de actitud y conducta. Lo anterior, a través de un análisis sistémico y propuestas de solución fundamentadas en una contribución interdisciplinaria (ONU, 2002; UNESCO 2005-2014).

Sobre esfuerzos educativos con esta orientación, se identifica una propuesta de lineamiento lógico que no solo descansa la formación en competencias cognitivas (“saber”) para la comprensión crítica de la problemática socio-ambiental global, nacional, local, sino también en las competencias metodológicas (“saber hacer”) para la adquisición de habilidades, estrategias, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones y la realización de acciones relacionadas con la sostenibilidad y en las competencias actitudinales (“saber ser y valorar”) para fomentar actitudes y valores expresos en los principios de desarrollo sostenible (Aznar y Ull, 2009).

Bajo este marco referencial cobra mayor sentido la formación del profesionista a través del desarrollo de competencias ya que requiere de un esquema educativo tendiente a establecer experiencias vivenciales más enfocadas a analizar y resolver problemáticas de índole real. Si bien la formación disciplinar debe asegurarse, de igual forma deben ser promovidos actitudes y valores como agentes de cambio conscientes y responsables.

En el marco del Modelo Educativo del Tecnológico de Monterrey, Modelo TEC21 (Tecnológico de Monterrey, 2010), el proceso educativo basado en competencias busca una formación integral y transversal, es decir además de una formación científica y tecnológica

busca la formación con sentido humano, lo que permite responder a las demandas de la sociedad en permanente transformación y necesidades del sector productivo (Escamilla *et al*, 2015a). En estos términos distingue que el articular principios y valores fundamentales para lograr el desarrollo sostenible, es un tema de condición transversal en la formación de los estudiantes y necesario de incorporar.

Con esta perspectiva, aun siendo la práctica docente y la experiencia vivencial del alumno elementos fundamentales, la conexión con la realidad se vuelve un término imprescindible y diferenciador de un esquema convencional por lo que en mayor medida, para atender necesidades reales de formación, se busca la vinculación con las empresas y la sociedad quienes son las que demandan ciertas habilidades en las personas (Gray, 2016): globales, anticipados a buscar soluciones a problemas, prever qué puede ocurrir y proponer alternativas de acción, entre otras para resolver diversas problemáticas y continuar con su crecimiento.

Estrategias de aprendizaje

En la experiencia del Tecnológico de Monterrey, con el propósito de formar profesionistas competentes acorde a las demandas y necesidades actuales, se distingue entre otras, la estrategia basada en una tendencia educativa de aprendizaje vivencial que se define *Aprendizaje Basado en Retos (ABR)* y principalmente conlleva el hacer o actuar del estudiante respecto de un tema de estudio en una perspectiva del mundo real. Este tipo de aprendizaje, incorporado en áreas de estudio como la ciencia y la ingeniería, permite presentarle al estudiante *retos* definidos como actividades, tareas o situaciones que implican un estímulo y un desafío para llevarse a cabo; frente a problemáticas, se busca que el alumno aprenda de ideas nuevas y herramientas para resolverlas e interesarlo en encontrar soluciones (Escamilla *et al*, 2015b).

Es central en esta dinámica de aplicación de conocimiento y habilidades, la conexión con el entorno, el enfocarse en un reto de significancia global y aplicarlo para desarrollar propuestas de solución local, lo que lleva consigo la innovación, un pensamiento crítico, la colaboración y el trabajo multidisciplinario.

En el Aprendizaje Basado en Retos, se distinguen las siguientes características:

- Basa la determinación de retos a partir de ideas relevantes y de importancia para los estudiantes y la sociedad, eje rector de la práctica.
- Centrado en el alumno y es el propio reto el que detona la obtención de nuevo conocimiento, el desarrollo de habilidades y los recursos o herramientas necesarios.
- Enfrenta a los estudiantes a una problemática para la cual se demanda una solución real que resulte en una acción concreta y significativa.
- Los estudiantes analizan, desarrollan y ejecutan la mejor solución para abordar el reto de tal forma que pueda ser medida.
- El profesor tiene una mayor dedicación, diseña, es un colaborador del aprendizaje, co-investigador, orienta nuevas formas de pensamiento y hábitos.
- La evaluación permite integrar herramientas de medición y recurre a expertos para tener la valoración y la retroalimentación de los procesos y productos de cada una de las etapas de la experiencia de aprendizaje.

Ante esta visión se presenta el objetivo del presente documento.

OBJETIVO

Contribuir a las experiencias de enseñanza aprendizaje vivencial a través de la presentación de una actividad no tradicional de formación, dirigida al desarrollo de competencias disciplinares y transversales, los resultados de su implementación y la evaluación para la retroalimentación de la actividad misma.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA RETADORA DE APRENDIZAJE

En el presente apartado se describen las características del diseño, contenido y evaluación de la actividad retadora de aprendizaje; cabe señalar que la actividad se desarrolló en términos de confidencialidad en el manejo de la información referente a la empresa, por lo que en el presente escrito se omiten algunos datos.

Diseño

Con base en los lineamientos institucionales, se definió una actividad retadora diferenciada por la vinculación empresa-academia-gobierno. Para su diseño, se integró un grupo de profesores de las Escuelas de Ciencias Sociales e Ingeniería, personal de la empresa en colaboración, Fábrica de Jabón La Corona y de gobierno federal, Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA), cuyos objetivos fueron:

- Establecer un diálogo para la homologación de los intereses de las partes, academia-empresa, sobre el despliegue de una experiencia vivencial en la empresa misma: alcances, práctica, ambientes, interacción y tiempo.
- Identificar los términos de planeación de la actividad: vinculación con otros actores (Gobierno), reuniones de trabajo y seguimiento.

- Identificar las características de la actividad con base en la determinación de las competencias a desarrollar: temática, objetivos, módulos de aprendizaje y práctica.
- Especificar las condiciones orientadoras hacia el alcance del mejor resultado.
- Identificar el nivel de estudios y carreras de los alumnos participantes
- Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad y
- Definir el sistema de evaluación, retroalimentación y registro de resultados con vista a mejoras del proceso

Estructura y contenido

Dirigida la experiencia a un grupo de estudiantes adscritos a diferentes especialidades y semestres del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, la estructura de la actividad se centró en el alumno y en la selección y desarrollo de competencias declaradas en los programas académicos a nivel licenciatura. La planeación se fundamentó en las posibilidades de inmersión total del estudiante en el marco laboral (vinculación con las áreas especializadas de la empresa), la adquisición del conocimiento a través de módulos de aprendizaje y la participación activa y reflexiva acorde a las problemáticas planteadas por la empresa y la atención al desarrollo de propuestas de solución presentadas a través de acciones concretas y significativas.

Como elementos principales de la actividad propuesta *Estrategia de Ecoeficiencia, Sistemas de Administración de la Calidad y Cadena de Valor*, se expusieron:

- Objetivo general: Afianzar el conocimiento sobre ecoeficiencia, sistemas alternos de aprovechamiento, acciones y sistemas de calidad en procesos innovadores de fabricación de productos a través del desarrollo de actividades colaborativas, visita de campo y la solución de problemáticas específicas de la empresa.

- Participantes: Alumnos de las carreras de ingeniería, negocios y ciencias sociales, adscritos a semestres entre segundo y séptimo del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.
- Competencias a desarrollar:
 - Desarrollo sostenible (competencia disciplinar, CD)
 - Perspectiva global (competencia transversal, CT) y
 - Solución de problemas (competencia transversal, CT).
- Evaluación: Se integra a través de una serie de herramientas basadas en la definición de:
 - Los elementos del reporte, Anexo 1.
 - La lista de cotejo para la evaluación del reporte escrito, Tabla 1.
 - La rúbrica referencial para la presentación de resultados, Tabla 2.

Tabla 1. Lista de Cotejo

 Estrategia de Ecoeficiencia, Sistema de Administración de la Calidad y Cadena de Valor			
Lista de Cotejo			
Documento: Reporte de investigación "Semana i"	Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México		
Nombre del proyecto:	Fecha de entrega:	Equipo:	
Matrículas/Nombres			
Criterio	Sí	No	Observaciones
Resumen			
Abarca los aspectos esenciales del reporte (decir en pocas palabras todo lo incluye el reporte).			10 pts.

Introducción		
Describe la constitución empresarial desde la perspectiva ambiental, social, económica y política.		4 pts.
Describe y distingue elementos de innovación en la ingeniería de procesos, sus mecanismos e instrumentación de las áreas recorridas.		4 pts.
Distingue atributos diferenciales de cada una de las áreas.		4 pts.
Identifica con precisión aspectos sociales y económicos, entre otros del grupo de interés analizado.		4 pts.
Enuncia la problemática asignada.		4 pts.
Desarrollo		
Resume la información recolectada y la vincula con la problemática asignada		4 pts.
La problemática asignada está contextualizada desde un enfoque sistémico: términos empresariales y marco global.		8 pts.
Precisa y aplica la información pertinente, tanto la obtenida durante la semana, como la que se investiga para la propuesta de solución		8 pts.
Se reconocen diferentes escenarios para valorar la factibilidad de la propuesta de solución.		10 pts.
La propuesta de solución a la problemática asignada está analizada con claridad y pertinencia.		10 pts.
Conclusiones		
Se mencionan las implicaciones técnicas y prácticas de la investigación realizada.		4 pts.
Se hace referencia a las limitaciones del estudio.		4 pts.
Resume información relevante sobre innovación en ingeniería de procesos, mecanismos, instrumentos y productos		4 pts.
Se establece si se cumplieron o no objetivos.		4 pts.
Se hacen recomendaciones		4 pts.
Aparato crítico y redacción		
Estructura: resumen, introducción, desarrollo y conclusiones.		4 pts.
Coherencia, cohesión y manejo de lenguaje		4 pts.
Las citas y referencias de las fuentes de información están bien indicadas (APA).		2 pts.

Así mismo, se estructuran las formas de coevaluación, Tabla 3, y autoevaluación conteniendo el apartado de observaciones a la *Semana i*, Tabla 4.

Tabla 2. Rúbrica para la presentación de proyectos

Nombre del proyecto						
Equipo						
Criterios a evaluar	Puntos a alcanzar				Total	Comentarios
	1	2	3	4		
1	Introducción	La introducción es muy débil , trata de forma general aspectos; como la constitución empresarial, los procesos de innovación, los atributos por área, y no enuncia la problemática asignada.	Describe la constitución empresarial, los procesos de innovación, los atributos por área, pero no señala, pero no identifica los aspectos sociales, económicos, ecológicos, etc. el grupo de interés, ni enuncia la problemática asignada.	Describe sin profundidad : la constitución empresarial, los procesos de innovación, los atributos por área; así como la identificación de los aspectos sociales, económicos, ecológicos, etc. del grupo de interés, y enuncia la problemática asignada.	Describe de forma profunda y clara : la constitución empresarial, los procesos de innovación, los atributos por área; así como la identificación de los aspectos sociales, económicos, ecológicos, etc. del grupo de interés, y enuncia la problemática asignada.	
2	Desarrollo	La problemática asignada no está contextualizada, ni resume y vincula la información recolectada. Pasa revista solo de aspectos como; el reconocimiento de diferentes escenarios para valorar la propuesta. La propuesta es confusa.	La problemática asignada sí está contextualizada, reconoce solo algunos escenarios para valorar la propuesta, la propuesta está clara, pero no resumen ni vincula la información recolectada.	La problemática asignada sí está contextualizada, reconoce los principales escenarios para valorar la propuesta, la propuesta está clara, pero solo resumen y vincula alguna información recolectada.	La problemática asignada sí está contextualizada, reconoce los principales escenarios para valorar la propuesta, la propuesta está clara, y resumen y vinculan la información más relevante y pertinente recolectada.	
3	Uso del lenguaje	Utiliza vocabulario pobre, no formal, poco especializado sobre el tema.	Utiliza vocabulario no formal combinado con algunos tecnicismos propios del tema.	Utiliza vocabulario formal y especializado al tema, pero es un poco redundante.	Utiliza con precisión vocabulario abundante, formal y especializado al tema.	
4	Contacto visual	No hay contacto visual (ve al piso, al techo, afuera, etc.) Trae notas y las lee, ve la pantalla de apoyos.	Contacto visual directo hacia el público pero no es profundo, solo pasa la vista rápido y no es constante.	Contacto visual directo hacia el público, pero no es profundo para todos, solo en un segmento. Hay variación hacia el público.	Mantiene la atención de todo el público con el uso del contacto visual profundo, variado.	
5	Control del nerviosismo/ lenguaje corporal	Tensión y nerviosismo son obvios; no hay movimientos, gesticulación, expresión de manos ni desplazamientos.	Demuestra moderadamente su tensión; pocos movimientos o gestos descriptivos, y si los hay no son congruentes con el mensaje. El desplazamiento es tenso o nulo, al igual que el uso de las manos.	Demuestra poca o nula tensión. Comete pocos errores: hace movimientos y gesticulaciones que facilitan la comprensión del mensaje, pero les falta congruencia con el mensaje. Falta desplazamiento y expresividad.	Existe un desplazamiento relajado , con dominio de su nerviosismo, sin errores. Los movimientos son naturales y enfatizan el mensaje.	
6	Voz	Su discurso es monótono, sin énfasis. Volumen bajo, velocidad extrema (o muy lento o muy rápida).	Hace cierto énfasis a lo largo de su discurso, pero este es ocasional. Falta aumentar el volumen.	Enfatiza su discurso satisfactoriamente, volumen suficiente para ser escuchado, no hace variación de velocidad.	Su discurso es fluido, enfático y mantiene el interés del público. Volumen adecuado. Juega con velocidad para estimular al público.	
7	Uso de muletillas y pausas	Utilizó más de 5 muletillas (la misma repetida o diferentes) y/o pausas innecesarias a lo largo de todo su discurso.	Utilizó de 4 a 5 muletillas (la misma repetida o diferentes) y/o pausas innecesarias a lo largo de todo su discurso.	Utilizó de 2 a 3 muletillas (la misma repetida o diferentes) y/o pausas innecesarias durante su discurso.	No utilizó muletillas e hizo las pausas necesarias para facilitar la comprensión del mensaje .	
8	Uso de apoyos visuales (en caso de solicitarlos el profesor)	Sus apoyos visuales tienen mucha información y sus imágenes no ilustran debidamente el tema.	Sus apoyos visuales tienen mucha información, pero sus imágenes ilustran bien el tema.	Sus apoyos visuales tienen la información necesaria y sus imágenes son pertinentes .	Sus apoyos visuales tienen información relevante y sus imágenes explican con claridad el tema.	
9	Conclusión	No menciona las implicaciones técnicas y prácticas de la investigación, ni hace referencia a las limitaciones del estudio, y recomendaciones.	Menciona las implicaciones técnicas y prácticas del estudio, hace referencia a las limitaciones del mismo, pero no hace recomendaciones.	Menciona las implicaciones técnicas y prácticas del estudio, hace referencia a las limitaciones del mismo, y hace recomendaciones.	Menciona las implicaciones técnicas y prácticas del estudio, hace referencia a las limitaciones del mismo, y hace recomendaciones. Además , establece si se cumplieron o no los objetivos.	
10	Imagen corporal	Su imagen es débil, desaliñada, no proyecta confianza ni pulcritud. Mala combinación de colores, informal. No corresponde a la ocasión (vestido de coctel o de noche, blusa transparente, etc.).	Su imagen informal es débil, desaliñada, no proyecta confianza; sin embargo, se percibe pulcritud y combinación de colores agradable a la vista.	Su vestimenta es formal. Su imagen es armónica, pero no proyecta confianza ni fuerza con su imagen.	Su vestimenta es formal . Proyecta una imagen armónica con fuerza, es agradable a la vista y es evidente su pulcritud y combinación de colores agradable.	
11	Control del tiempo	Concluye 31 o más segundos antes o después del tiempo establecido.	Concluye entre 16 a 30 segundos antes o después del tiempo establecido.	Concluye entre 1 y 15 segundos antes o después del tiempo establecido.	Cumple con el rango establecido .	
					Total	

Tabla 3. Coevaluación

COEVALUACIÓN SEMANA <i>i</i>								
<p>EVALUA EL TRABAJO Y PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO DE ACUERDO A LO SIGUIENTE Y CONSIDERANDO 10 COMO EL MEJOR TRABAJO:</p> <p>A. PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.</p> <p>B. PARTICIPACIÓN RELEVANTE PARA PROPONER SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL.</p> <p>C. PARTICIPACIÓN RELEVANTE PARA VALORAR EL GRUPO DE INTERÉS ASIGNADO.</p> <p>D. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN EL EQUIPO.</p> <p>E. PARTICIPACIÓN ANÁLISIS DE ESCENARIOS.</p> <p>F. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y FECHAS PROGRAMADAS PARA DESARROLLO DE ESCENARIOS.</p> <p>G. CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS Y APORTACIÓN PARA DESARROLLO DE ESCENARIOS.</p> <p>H. REPORTE DEL ESCENARIO.</p>								
EQUIPO/PROBLEMÁTICA	A	B	C	D	E	F	G	H
Integrante 1								
Integrante 2								
Integrante 3								
Integrante 4								
Integrante 5								

Tabla 4. Evaluación individual y observaciones

AUTOEVALUACIÓN SEMANA <i>i</i>
<p>EVALÚA TU TRABAJO INDIVIDUAL DE ACUERDO A LO SIGUIENTE Y CONSIDERANDO 10 COMO EL MEJOR TRABAJO:</p> <p>A. PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE OBJETIVOS</p>

<p>B. CUMPLIMIENTO DE CONSULTAS Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS.</p> <p>C. PARTICIPACIÓN Y APORTACIÓN EN EL DESARROLLO DE ESCENARIOS.</p> <p>D. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN EL EQUIPO</p>					
INDIVIDUAL	A	B	C	D	PROMEDIO
<p>OBSERVACIONES SOBRE SEMANA <i>i</i>:</p>					

La evaluación final consistió en la integración de los resultados obtenidos de cada uno de los rubros, los cuales tuvieron un peso específico, Tabla 5. Así la evaluación total se tradujo a una equivalencia de puntos logrados, entre 0 y 5, para ser acreditados en los cursos inscritos del semestre en curso de cada uno de los alumnos.

Tabla 5. Evaluación integrada de *Semana i*.

Evaluación integrada												
Estrategia de Ecoeficiencia	Semestre	Número	Matrícula	Nombre	Autoevaluación	Coevaluación	Atención visita a "La Corona"	Atención Congreso Internacional WTC	Presentación	Reporte	Evaluación integrada	Puntos semana <i>i</i> en escala 0 a 5
					5%	10%	15%	15%	25%	30%	100%	

De forma equivalente, a nivel institucional, se llevó a cabo una encuesta en línea sobre Semana i (Retos), basada en la evaluación de 8 apartados (de forma más descriptiva se presentan en el Anexo 2):

- Grado de acuerdo con el rol del facilitador, el contenido, la aportación en la formación profesional, el conocimiento y la experiencia con el entorno, la recomendación a otros alumnos.
 - Utilidad del aprendizaje que se logró en la actividad para la carrera adscrita u otras carreras, para la persona o no se tiene.
 - Selección de aspectos fortalecidos o desarrollados con la participación en la actividad como liderazgo, emprendimiento, innovación, ética y ciudadanía, perspectiva global, comunicación y dominio de lenguas extranjeras, pensamiento crítico y solución de problemas, curiosidad, trabajo colaborativo, manejo de tecnologías de información, otros o ninguno.
 - Comentarios y sugerencias para mejorar esta actividad.
 - Evaluación global de la experiencia en la Semana i en relación de organización, diversidad y la propia experiencia.
 - Grado de satisfacción por el haber participado en la Semana i.
 - Palabra que mejor refleja el sentir después de haber vivido la experiencia de Semana i.
 - Palabra que describe qué es Semana i y comentarios.
- Módulos de aprendizaje y práctica:
 - Módulo I. Vinculación con la empresa Fábrica de Jabón La Corona, procesos y términos de referencia.

Objetivo específico: Conocer el marco laboral y las estrategias de mejores prácticas empresariales e integrar los equipos base dirigidos a la investigación de las temáticas

ambientales propias de la empresa, así como de grupos de interés a ser analizados desde las dimensiones social y económica de la sostenibilidad.

Módulo de aprendizaje: Identificación y descripción de las estrategias de ecoeficiencia, los sistemas de gestión ambiental y administración de la calidad que rige al sector productivo. Descripción de los términos de referencia: ecoeficiencia, ecología industrial y el proceso de certificación en industria limpia. Análisis del marco regulatorio y estándares internacionales para la gestión ambiental empresarial.

Práctica: Formación de equipos base y planteamiento problemáticas que enfrenta actualmente la empresa en relación a sus procesos productivos. Experiencia vivencial del grupo como parte del personal de la empresa.

Producto de aprendizaje: Desarrollo y presentación de un mapa conceptual sobre el marco regulatorio que se distingue para los procesos de fabricación

- Módulo II. Identificación de las áreas productivas de la empresa.

Objetivo específico: Realizar un recorrido por las diferentes áreas de producción para el reconocimiento de procesos y distinción de diseños de ingeniería desde una perspectiva de innovación, eficiencia y atributos.

Módulo de aprendizaje: Implementación de sistemas de gestión de los recursos y estrategias de eficiencia e innovación.

Productos de aprendizaje: Documento descriptivo de cada uno de los procesos de fabricación, evolución y logros por atributos, diseños de ingeniería entre otras características distintivas. Mejora del mapa conceptual propuesto en el módulo I.

- Módulo III. Constitución empresarial y descripción de principios.

Objetivo específico: Identificar y analizar los principios que rigen el marco laboral de la empresa desde una perspectiva social, económica y ambiental distinguiendo a

su vez elementos de cambio para las problemáticas que se presentan en procesos productivos especificados por la empresa.

Módulo de aprendizaje: Estructura empresarial y perspectivas de gobierno sobre la regulación ambiental y la actuación de las empresas.

Práctica: Discusión grupal sobre las dimensiones ambiental, social y económica en la empresa y los grupos de interés de la empresa: comunidad interna, comunidad circundante, proveedores, consumidores y competencia.

Análisis sobre las problemáticas que enfrenta la empresa en sus diferentes áreas de producción: a) proveeduría sustentable de materia prima, b) recuperación de la emisión de residuos para su reutilización como materia prima, c) inconsistencias en el marco legal federal y su afectación a la empresa, d) transformación de residuos para su aprovechamiento como combustibles alternos, e) eficiencia de procesos.

Producto de aprendizaje: Documento sobre la información recibida, la discusión grupal y el análisis de las problemáticas planteadas.

- Módulo IV: Acciones empresariales y de gobierno.

Objetivo específico: Conocer las diferentes acciones de gobierno y empresa para promover cambios y lograr en los procesos la reducción de impactos a través de una mayor eficiencia.

Módulo de aprendizaje: Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Práctica: Asistencia a Congreso Internacional

Producto de aprendizaje: Intercambio de experiencias sobre vinculación empresarial.

- Módulo V: Integración y Cierre.

Objetivo específico: Integrar un reporte escrito y desarrollar una presentación, basados en términos de referencia, que permita dar a conocer los resultados

obtenidos de la experiencia de aprendizaje y ser evaluados por un comité organizado con la parte académica, empresarial y especialistas.

Productos de aprendizaje: reporte escrito y presentación.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Como parte de todo un sistema de trabajo institucional, la puesta en marcha del modelo en el período académico agosto-diciembre de 2015, inició con la inscripción de los participantes en línea.

La actividad propuesta y seleccionada, *Estrategia de Ecoeficiencia, Sistemas de Administración de la Calidad y Cadena de Valor*, se proyectó en principio para alumnos de las carreras de ingeniería, negocios y ciencias sociales, adscritos a semestres entre segundo y séptimo. Al cierre de la inscripción se contó con el total programado de 23 alumnos del Campus Estado de México de solo las carreras de Ingeniería Industrial, Mecatrónica y Mecánica de semestres entre segundo y séptimo. Esto permitió la conformación de 5 equipos base colaborativos y multidisciplinarios, Anexo 3.

Se contó para el despliegue de la actividad, con un espacio identificado institucionalmente como *Semana i*, la cual se llevó a cabo del 21 al 25 de septiembre del 2015 y permitió la inmersión total de los alumnos, profesores y colaboradores en la actividad misma.

Para lograr conocer de estrategias de ecoeficiencia, sistemas de calidad y la importancia de la cadena de valor en la Fábrica de Jabón La Corona, así como realizar propuestas de solución a problemáticas específicas planteadas por la misma empresa, se desarrollaron los 5 módulos descritos en una agenda de 5 días de inmersión total equivalente a 40 horas, Anexo 4.

Específicamente los Módulos I, II y III se llevaron a cabo en la empresa, proporcionando en todo momento las atenciones y servicios para el logro de los objetivos, el Módulo IV como fue indicado, se llevó a cabo en los espacios del Congreso Internacional. La asistencia a éste fue posible por las becas otorgadas a cada integrante del grupo, recursos de apoyo logrados por la vinculación del profesor coordinador. El Módulo V se desarrolló en el Campus Estado de México, en espacios de colaboración que permitieron realizar consultas, intercambiar experiencias, analizar y concluir sobre las propuestas de solución y la integración de las experiencias de aprendizaje.

Para consolidar el trabajo y los resultados de la *Semana i*, se realizaron las distintas evaluaciones sobre los avances y término de los proyectos con base en la rúbrica y lista de cotejo descritas con anterioridad; se llevó a cabo un consenso de medio término en los espacios de la empresa, sobre el desarrollo de la actividad, por parte del director de la Escuela de Ingeniería; para la reflexión sobre el desempeño en los espacios de interacción y el aprendizaje obtenido se aplicaron las autoevaluaciones y coevaluaciones. Se sumó al proceso, la evaluación institucional en línea a los alumnos participantes.

Se diseñó un espacio interactivo en la plataforma tecnológica Blackboard (Bd). (<http://miscursos.itesm.mx>); medio por el cual se dio a conocer el contenido instruccional, las formas y los términos que constituyeron parte de la evaluación continua del proceso y se gestionaron los recursos de información y los productos de aprendizaje. Dicho espacio se administró por el grupo en colaboración, academia-empresa y permitió la comunicación asincrónica entre los participantes.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Fue fundamental para el diseño de la actividad retadora, la integración del grupo academia-empresa y el diálogo entre las partes colaboradoras, como fue el caso de especialistas y de gobierno, para tener en claro la participación y responsabilidades, las características generales, la información académica, la logística y los recursos necesarios.

En parte de la declarativa por parte de la empresa, se enuncia:

Desde la visión de la empresa, se buscó tener propuestas de solución a cinco problemas específicos explotando el pensamiento innovador de los estudiantes.

No se omite destacar que en adición a la Academia y la Empresa, se tuvo vinculación con el Gobierno buscando la integralidad del contexto sobre Ecoeficiencia presentado a los alumnos.

Se resalta una atención y convivencia por parte del personal de la empresa como parte de tales recursos de apoyo; ejemplo de lo anterior es el diálogo abierto que parte de los colaboradores, ofrecieron a los alumnos durante los diferentes espacios de descanso y comida. Esto es un punto de mucho valor ya que los alumnos pudieron concluir adicionalmente sobre el sentido de pertenencia presente en la Fábrica, entre otros de los atributos de su estrategia de responsabilidad social.

Como valor agregado, siendo una Empresa Socialmente Responsable, la alta dirección de Fábrica de Jabón La Corona entiende y promueve la vinculación con la Academia. Lo anterior debido a que se aporta una visión externa e innovadora al presentar a los estudiantes problemas específicos; a su vez, los alumnos adquieren conocimiento práctico de la operación empresarial.

Después de evaluar, retroalimentar y registrar los resultados obtenidos de los equipos de trabajo, los reportes correspondientes fueron entregados a los responsables de cada área de las cuales surgieron las problemáticas asignadas.

En parte de la declarativa por parte de gobierno, se enuncia:

Estos ejercicios nos permiten compartir con ellos capacitación, experiencias, conocimiento y sobretodo nuestras fortalezas y debilidades como sector gobierno que redundan en un requerimiento y en una sensibilización de hacia dónde debemos llevar la política pública, los esfuerzos que de manera

independiente cada uno de ellos realice, la responsabilidad que implica para toda la sociedad su quehacer como profesionistas profesionales, como empresarios, académicos, o servidores públicos futuros de México.

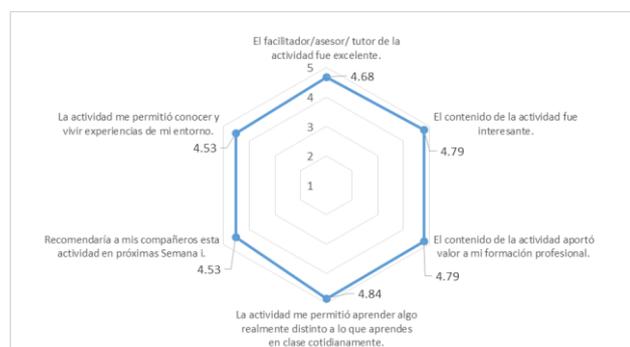
Transmitir las experiencias nos permite ejemplificar a los estudiantes situaciones a las que se enfrentarán y reflexionar con ellos acerca de cómo abordar las soluciones a las problemáticas.

Finalmente, es necesario también motivarlos y sembrar en ellos la inquietud de la imperante necesidad del deber ser profesional que lleva a tener casos de éxito reconocidos y replicables.

Dada la conformación del modelo, se encontró que el tener definido un tema rector y problemáticas reales desde la perspectiva de la empresa:

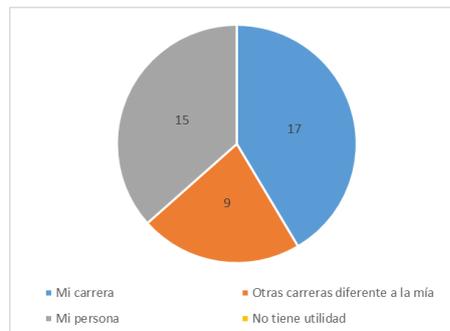
- Situó al grupo multidisciplinario en un mismo nivel de aprendizaje y desarrollo de competencias. En la evaluación individual, en un porcentaje mayor de alumnos, externaron haber enfrentado una experiencia diferencial a la práctica que se desarrolla en el aula, testimonios se presentan en el Anexo 5; de forma equivalente se reconoció en la encuesta institucional, Gráfica 1.

Gráfica1. Evaluación de la actividad



- Facilitó en los equipos base multidisciplinares, la adquisición del conocimiento a través de módulos de aprendizaje articulados a la experiencia vivencial para realizar un análisis sobre principios y estrategias de producción. En la evaluación individual los alumnos reconocieron una organización pertinente y declararon que la experiencia vivencial ayudó a tener un mayor conocimiento de forma rápida y de gran utilidad en los aspectos personales y profesionales. Así mismo lo reflejó la encuesta institucional, Gráfico 2.

Gráfica 2. Utilidad del aprendizaje



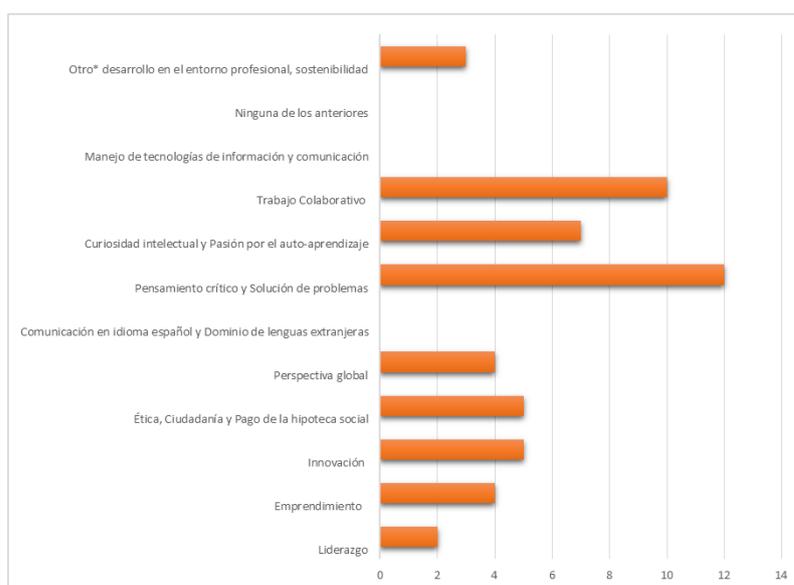
- Frente a problemáticas reales de la empresa, los equipos base buscaron información relevante, se interesaron por las interrelaciones ambiente, economía, y sociedad, analizaron de forma sistémica condicionantes en los procesos y a través de su participación activa y reflexiva propusieron soluciones. Se reitera en este punto que por razones de confidencialidad en el manejo de la información relativa a la empresa, tanto los reportes como las presentaciones sobre las propuestas realizadas por los alumnos, fueron entregados a la misma y no se dan a conocer en el presente escrito.

Tras una base teórica con enfoque en la estrategia de Ecoeficiencia de la empresa, se orientó de manera general a cada equipo de trabajo para que a partir de ese punto, emprendieran un esfuerzo de autoaprendizaje para entender a detalle el caso asignado.

Cada equipo fue capaz de tomar decisiones en conjunto discriminando alternativas, para concluir con la propuesta más congruente. En adición a lo anterior, la evolución positiva de cada uno de los alumnos se mostró conforme la semana transcurría; de un grupo no integrado y desconocedor de los sistemas de gestión (ambiental y de calidad) que rigen la operación de una empresa, al final de la semana se evidenciaba un grupo con total apertura y compañerismo, con visión empresarial, y satisfecho de los logros que ellos mismos obtuvieron. Por supuesto la evaluación académica de los proyectos igualmente reflejó el éxito por el desempeño durante la SEMANA i.

- Se desarrollaron no solo las competencias declaradas en el reto: perspectiva global (CT), solución de problemas (CT) y desarrollo sostenible (CD), sino también trabajo colaborativo, curiosidad intelectual y pasión por el autoaprendizaje, pensamiento crítico, ética y ciudadanía, innovación, emprendimiento y liderazgo, Gráfica 3.

Gráfica 3. Aspectos fortalecidos o desarrollados



Si bien el desarrollo de la actividad se logró en un marco empresarial, permitiendo conocer el ambiente laboral y vivenciar los procesos, se reconocieron las limitantes en el dominio inmediato de los conocimientos, del contexto y el tiempo de respuesta por parte de los grupos base. Se externó una alta satisfacción, Gráfica 4, por el logro de objetivos: organización, experiencia vivida y satisfacción de haber participado; pero se declaró (evaluación individual y encuesta institucional) la necesidad de una dedicación de tiempo mayor a lo planeado y declarado en agenda, la integración de otras áreas disciplinares y tener mejor aprovechamiento de los recursos haciendo extensivo el proyecto, principalmente.

Esta fue una de las mejores experiencias que he tenido a lo largo de mi carrera universitaria y espero podamos realizar mayores vinculaciones académicas con empresas y fábricas. Desafortunadamente, fue muy poco el tiempo para realizar un proyecto de tal tamaño, hubiera querido más tiempo.

Excelente integración entre disciplinas y problemas de requerimientos multidisciplinarios.

Falta de participación de otras escuelas (no EDIA) del ITESM CEM,

Muy buena inclusión al sector industrial, la inmersión realmente cambia la forma de trabajar en un proyecto. (Acceso rápido a información competente).

Gráfica 4. Evaluación global



Como recurso diferenciador académico, cabe mencionar, que se llevó a cabo una preparación guiada para la conceptualización de retos de tal forma que los términos de referencia estipulados para la planeación de las actividades retadoras tuvieron una función instruccional para la determinación de las características de la propuesta y a su vez de orientación para llegar hasta un primer ejercicio de autoevaluación por parte del grupo académico en colaboración, sobre la misma:

La propuesta es relevante, retadora para el alumno, innovadora, no se puede llevar a cabo como parte del curso regular y viable de implementar durante la Semana i, en el formato y tiempo considerado.

CONCLUSIONES

- Continuar con el desarrollo económico y social equitativo desvinculado a la degradación del medio ambiente para mejorar la calidad de vida, es uno de los grandes desafíos que enfrenta la sociedad a nivel local, regional y global.
- Abordar situaciones críticas de desequilibrio apremia un redireccionamiento de las estructuras sociales e industriales hacia principios del paradigma de sostenibilidad: sociedad más consciente y responsable y modelos de producción coherentes a un mejor aprovechamiento de los recursos sin frenar el crecimiento y bienestar de la sociedad.
- La educación como elemento notable de cambio, debe asegurar procesos de enseñanza aprendizaje para la formación integral de los profesionistas a través de una mayor integración de conocimientos, experiencias y reflexiones que emerjan de las diversas situaciones reales que requieren ser resueltas.

- El modelo educativo por competencias es conducente para la formación integral del profesionista actual y son las competencias disciplinares y transversales que deben ser planeadas para que le permitan una actuación consciente y responsable.
- En el Modelo Educativo TEC21, se define una educación por competencias y centrada en el estudiante como condiciones fundamentales para el dominio de bases técnicas y el desarrollo de habilidades transversales que le permiten tener una participación más activa, analizar problemáticas e interesarse en resolverlas desde un enfoque sistémico y pensamiento crítico relacionando condicionantes del entorno.
- El enfoque *Aprendizaje Basado en Retos*, relevante en el Modelo TEC21, se fundamenta en experiencias vivenciales retadoras y es flexible en el cómo, cuándo y dónde se aprende.
- La colaboración académica multidisciplinaria con especialistas, industria y gobierno se distingue como eje rector en la planeación de la actividad propuesta.
- La empresa identificada como el espacio de aprendizaje y desarrollo de habilidades y la posibilidad de inmersión total (*Semana i*) del grupo, como los recursos diferenciales para el alcance de los objetivos.
- Previstos los medios, en la actividad propuesta, el alumno logra desarrollar competencias disciplinares y transversales estipuladas en los programas de las carreras profesionales que no sería posible fortalecer y adquirir en el aula, así mismo refuerza actitudes y valores que reflejan cambios en conducta: pensamiento crítico, perspectiva global, colaboración, restricciones y principios de sostenibilidad, solución de problemas. curiosidad intelectual y pasión por el autoaprendizaje, ética y ciudadanía, innovación, emprendimiento y liderazgo.
- El rol del profesor toda vez que se capacita, diseña de forma conjunta e interdisciplinaria la experiencia de aprendizaje que agrega valor, permite el desarrollo de competencias,

aprovecha los recursos tecnológicos y enriquece los procesos con base en los resultados de la evaluación. Los elementos clave es su vinculación para llevar la actividad a un contexto real de empresa que a su vez requiere del mismo nivel de compromiso para el logro de los objetivos de apoyos, así mismo la identificación y atracción de recursos.

- Si bien el diseño de la actividad contempla evaluaciones y seguimiento de la formación del alumno, se sugiere vincular los resultados de éste con sistemas de evaluación institucionales relativas a las competencias de egreso con el fin de concluir sobre la formación en competencias disciplinares y transversales en los estudiantes.
- Conscientes de un proceso de mejora, han sido revisadas las áreas de oportunidad de la actividad (forma de inscripción y aseguramiento de la participación de las disciplinas que se proponen) y se han incorporado cambios pertinentes para presentar el siguiente esquema de trabajo.
- Por los resultados de implementación el modelo se puede recomendar ampliamente como herramienta de formación en otros ámbitos académicos.

NOTA: Anexos, solicitar al autor.
gcabral@itesm.mx

BIBLIOGRAFÍA

Aznar, P. y Ull, M. (2009, Julio). La formación de competencias básicas para el desarrollo sostenible: el papel de la Universidad. *Revista de Educación, número extraordinario*.

Consultada el 15 de enero de 2013, de

<http://www.oei.es/cienciayuniversidad/spip.php?article479>

Escamilla, J., Calleja, B., Villalba, E., Quintero, E., Venegas, E., Fuerte, K., Román, R., Madrigal, Z. (2015). *Educación Basada en Competencias*. (Reporte EduTrends, febrero). Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey.

Escamilla, J., Quintero, E., Venegas, E., Fuerte, K., Fernández, K., Román, R., (2015). *Aprendizaje Basado en Retos*. (Reporte EduTrends, octubre). Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey.

Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Obtenida el 15 de enero de 2016, de <http://www.weforum.org>

Iles, J. (2015). Circular Economy- The forgotten low-carbon vector. Obtenida en abril 10 de 2016, de <http://circulatenews.org/2015/12/circular-economy-the-forgotten-low-carbon-vector/>

Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25 (2012), 14 – 26.

Naciones Unidas. (2013). Una vida digna para todos: acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y promover la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo después

de 2015. Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio, Obtenida el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/68/202>

PNUMA. (2010). *El ABC del CPS. Aclarando Conceptos sobre el Consumo y la Producción Sostenibles*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. División de Tecnología, Industria y Economía.

Tecnológico de Monterrey. (2012). El Modelo Educativo. Cómo formamos y educamos a nuestros alumnos. Tecnológico de Monterrey, Vicerrectoría Académica. Obtenida el 18 de enero de 2015, de <http://www.itesm.mx/va/modeloeducativo/>

WBCSD. (2010). *Visión 2050. The new agenda for business*. World Business Council for Sustainable Development. Obtenida en abril de 2016, de <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>

Competencias para la profesionalización de la Licenciatura: la resolución de problemas aplicando el conocimiento adquirido en las aulas

Autor: Patricia Reyna Ontiveros⁷¹

Menú

Área temática: Modelos e innovaciones curriculares para la Licenciatura.

Subtema: Método de casos, adquisición de competencias a través del aprendizaje significativo basado en problemas.

Este ensayo aborda dos temas que se relacionan estrechamente: La formación de capital humano altamente capacitado dotado de competencias, habilidades y destrezas, que se incorpore al mercado laboral y empresarial con ventajas competitivas y por otro la formación- educación incluyente en la problemática social y con sentido humano de profesionales que se involucren en la solución de los grandes problemas como son, entre los más relevantes la desigualdad y la pobreza.

El ámbito de la acción profesional de cualquier profesionista incide de manera importante en el cumplimiento del Estado de Derecho en la sociedad, el conocimiento sugiere “el saber hacer” en la resolución de problemas dentro de un marco teórico-lógico basado en competencias. Las competencias profesionales deseables que le corresponde adquirir a todo estudiante universitario deben de orientarse hacia una perspectiva de aplicación dentro de la ética del desarrollo y ayuda a los demás. No es sustentable seguir formando capital humano cuyos objetivos y metas a futuro se centren en el enriquecimiento (adquisición superavitaria de bienes de consumo) y desarrollo individual.

⁷¹ Catedrática investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Para Amartya Sen citado por London y Formichella (Formichella, 2016) el desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades en los individuos. La educación superior, nunca debería orientarse hacia el pago-obtención de créditos para obtener una licenciatura, lo que se originó como un mera forma de organización administrativa (curricular) se ha convertido en los objetivos académicos del estudiante “pasar la materia” cursar créditos, sin cumplir con el verdadero propósito de la educación: “formar en libertad” como una herramienta de elección de vida, solo se puede ser libre si se tienen opciones de elección y se debe de estar “preparado” para enfrentar estas opciones. La universidad debe de ser un canal de crecimiento individual y desarrollo colectivo, de ejercicio vivido en democracia, de desarrollo integral a través de cual se potencialicen las capacidades de los individuos. Cuando la meta es el enriquecimiento individual no hay ningún crecimiento ni propio ni mucho menos social y eso es coartar la libertad. (Nuccio, 2013) es contribuir y condenar a que nuestros jóvenes cimienten una visión reduccionista basada en la sociedad de consumo y el individualismo.

La formación en la universidad debe de impulsar una convergencia entre el ámbito individual y el social con toda su problemática. (García Retana, 2011).

La desigualdad en el mundo se ve reflejada de manera importante en la educación, y las formas actuales de impartir educación contribuyen a ella, la formación actual no desarrolla una capacidad propositiva al entorno conflictivo actual, sino al contrario contribuye a la adaptación con las disparidades que corren a las sociedades en todo el mundo.

La propuesta ética a partir de una nueva tendencia: una educación basada en competencias, supone la construcción de habilidades y destrezas en los individuos pero relacionándola

con un contexto o comunidad específicos de acuerdo a las necesidades, problemas, requerimientos y expectativas de esa comunidad.

Los teóricos de la educación implican en el concepto de competencia el de capacidad, a esa obtención de capacidades se deben agregar la disposición para la interpretación y el cambio.

La adquisición de competencias a través del proceso formativo curricular supone una construcción cultural continua, pertinente y humana.

Cada una de las materias o asignaturas que integran el currículo académico de una licenciatura basada en competencias, debería ir acompañadas de proyectos, problemas o casos específicos acordes con los objetivos de la misma, identificando claramente cuáles son los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores que deberán desarrollarse tanto en las asignaturas como en los proyectos. (Holdaway, 1999) opina que las competencias se centran en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a utilizar con pericia las habilidades señaladas por el mundo laboral.

No se propone la inserción de proyectos aislados, sino de una serie de propósitos concatenados de manera lógica y gradual que favorezcan la apropiación de las competencias terminales deseables en los egresados de estas profesiones, fomentando las aptitudes y actitudes necesarias para ingresar al mundo laboral con una visión de transformación. Es un deber social de las universidades que el capital humano y el conocimiento encarnado en sus estudiantes y profesores contribuya para apoyar proyectos sociales o productivos en los que se detecte necesidad de capacitación y/o acompañamiento. Lo anterior supone un cambio curricular importante, insertando los proyectos y/o casos acordes con las materias que los alumnos vayan cursando. La relación entre las materias y el proyecto/caso es de suma importancia, pues de ello dependerá la inserción de las actividades dentro de los programas de trabajo de cada profesor.

La inserción de los proyectos además de permitir dotar al alumno de competencias profesionales, lo sensibilizará en su rol en la lucha contra la desigualdad, la pobreza y en favor el desarrollo social sostenible y uso eficiente de recursos, amén de una participación ciudadana dirigida, con objetivos claros y dados dentro de su proceso de formación, lo que les permitirá a ellos y a sus asesorados tener un criterio de intervención y colaboración democrática dentro del Estado de Derecho, que además de manera casi natural contribuya a una buena práctica ciudadana.

No se trata de ninguna manera de suprimir el conocimiento teórico, si no de convertirlo en una herramienta más para el “saber hacer” (conocimiento práctico) o adquisición de habilidades y técnicas en el proceso de formación universitaria.

Hasta hoy en día, muchas universidades circunscriben el nivel licenciatura a un marco meramente conceptual. El estado del arte o marco teórico – lógico conceptual de una profesión determinada es deseable e indispensable, pero no constituye el todo del deber ser en esa adquisición de conocimientos, preferentemente debe de ir acompañado de un “saber lógico-práctico”, de una praxis en la resolución de casos y problemas que prepare exitosamente a la persona en su campo de acción laboral y más aún que lo inmiscuya de manera positiva en la solución de los grandes problemas nacionales desde distintas perspectivas ciudadanas y profesionales, proponiendo en todo momento un cambio actitudinal en el comportamiento que encamina al éxito personal. Un cambio con sentido humano que dirija la acción-profesional a transformaciones trascendentales en el campo de lo social, lo económico y lo político de la nación.

Forma parte indispensable, de este método también el marco teórico deontológico de cada profesión, así como de aquellas disciplinas que facilitan la comprensión del contexto actual.

Es tan importante la Filosofía como el régimen fiscal al que estará sujeto el futuro profesionalista, y nunca se incluyen dentro del plan de estudios de Biología, Psicología, Nutrición u otras estos saberes tan indispensables en la vida.

La enseñanza deberá conducir a la aplicación de la teoría en la praxis y desde la praxis la proposición de nuevas teorías, ambas encaminadas a un cambio estructural actitudinal. Las competencias que el formador debe de desarrollar en sus pupilos con independencia de aquéllas de carácter técnico son la imaginación, la empatía, la creatividad, el autoaprendizaje y la interacción social.

La adquisición y desarrollo del conocimiento debe de centrarse en la transformación de la sociedad, (CEPAL-UNESCO; 1992). Con el desarrollo de las tecnologías de la información, el conocimiento para aquellos que tengan cierto nivel de formación está al alcance de la mano, pero las grandes mayorías no. Los centros de estudio, escuelas y universidades deberán dirigir esta obtención del conocimiento a la resolución de problemas a través de la adquisición de capacidades en su profesorado y en sus alumnos. En países en desarrollo, en términos generales, existe suficiente evidencia teórica que nos sugiere que la educación no garantiza fuentes de empleo, ni es garantía tampoco de mayor ingreso, sin embargo, en la mayoría de los casos, dota de una perspectiva de vida distinta, de capacitación para el trabajo, de emprendimiento y una mejor comprensión del mundo para estar en aptitud de cambiar aquello que se requiere.

El modelo de competencias apoyado en el método de casos y/o proyectos genera conocimiento, pero también destrezas, aptitudes como el aprender a aprender y encontrar soluciones a problemas de toda índole y actitudes de participación, solidaridad, empatía y tolerancia (Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2004).

No se refiere al método de casos incursionado a finales del siglo XIX por Christopher Columbus Langdell en algunas Universidades de Estados Unidos como Harvard y Yale para el estudio del Derecho, aunque tampoco se trata de descartar este método sino de complementarlo en aquellas disciplinas en que sea propio, con casos reales y en todos los campos de aprendizaje.

La desigualdad social genera la construcción de aldeas identificadas culturalmente, pero antagónicas entre sí, que pueden llegar a destruirse, si no hay una orientación consciente y creativa del acto educativo. El problema se puede agravar potencialmente, si no hacemos la inclusión de las personas en formación a las complicaciones sociales, la educación les permitirá tener una visión más clara de las diferentes aristas de estas problemáticas, así como de sus causas, alcances y sus efectos, dándoles la posibilidad de participar en la solución.

La enseñanza sólo de conocimientos teóricos supone dejar en el alumno un gran hueco del ¿para qué? de esa erudición que en muchos de los casos no sabrá aplicar y causara desasosiego. La dirección correcta de esa sapiencia supone su aplicación e información de su insuficiencia temporal, el adquirente debería estar consciente que la Licenciatura de ninguna manera supone el saber para siempre, aún por más esfuerzo y dedicación que se muestre en el camino, deberá suponer la conciencia de un andamiaje para obtener métodos propios de “hacer” y de hasta “donde quiero, puedo o debo hacer”.

Preparar a nuestro capital humano significa dotarlo de capacidades que su contexto social e individual requiere, para poder transformarlo y satisfacer sus necesidades (Frade, 2009).

El método aquí propuesto, implica un archivo de casos, problemas y/o proyectos actuales de toda índole en los que el alumno trabajará conforme curse sus asignaturas. Ese archivo de problemas deberá ser aprobado y consensado por un grupo colegiado de especialistas (preferentemente los profesores que imparten las asignaturas y/o la academia) para que estos problemas se dirijan y propongan dentro de los planes y programas de estudio, con objetivos claros que se inserten dentro de los objetivos generales y particulares de estudio de esas materias. La propuesta de este archivo por los grupos colegiados o academias se hace indispensable para evitar la inmediatez, improvisación y arbitrariedad en su aplicación.

La adquisición de competencias implica un ejercicio práctico en casos, espacios y tiempos concretos. Los problemas deberán estar claramente identificados, así como los beneficiarios en su solución, la concientización de la responsabilidad que conlleva la participación en la solución de problemas sociales se hace indispensable informarla en los alumnos para que tanto los profesores como los alumnos dimensionen que no se estaría en una práctica de laboratorio, sino en el mundo real con personas que han creado expectativas de solución, con la ventilación de su problemática ante personas mejor preparados que ellos.

Los objetivos en su parte del ¿para qué? deberán de orientarse a satisfacer tres razones: la primera y más importante: la solución ya sea parcial o total de problema, el segundo, el involucramiento del aprendizaje de los alumnos en la solución del problema y el tercero, la relación del cumplimiento de los objetivos en los contenidos temáticos de las asignatura y la solución del problema, teniendo siempre en cuenta el compromiso social.

En la planeación y aplicación de esta metodología, no deberá despreciarse ninguna teoría de aprendizaje que puede favorecer en forma importante la adquisición de competencias en el alumno, como por ejemplo, las bondades del trabajo colaborativo y la construcción guiada, fundamentada y orientada del conocimiento de los alumnos juntos con los profesores.

La enseñanza de una asignatura en el nivel de licenciatura es un proceso complejo que empieza cuando se elabora el programa de estudios, mismo que, generalmente deberá estar alineado a los objetivos de la licenciatura, del departamento y de la institución que oferte esos estudios, los diplomados, talleres o cursos cortos tienen una intención educativa diferente de los cursos que integran los programas de estudios de licenciatura.

La puntualización y claridad de los objetivos de la licenciatura dentro de una determinada institución será el punto de partida para la elaboración de los programas de las materias. Cada Institución propone sus propios objetivos que definen la vocación e inclinación institucional, la limitante también compleja es que no contravengan a las líneas generales que imponen el Sistema Educativo Nacional y la Secretaría de Educación Pública.

METODOLOGÍA

Partiendo de la idea que toda comprensión se construye desde una introspección personal, la licenciatura se nutre de conocimientos nuevos dados (teoría) a partir de los cuales se descubren otros, sobresale lo conceptual como andamiaje (Rogers, 1983) a la comprensión del mundo real.

En cada caso/proyecto inserto en el programa de estudios, se deberá identificar claramente el problema, una vez identificado éste, se propone dividir o desglosar en partes a partir de la información dada, con el objetivo de poder plantear soluciones más ágiles y particulares, por ejemplo: *“en la comunidad rural de Santa María Tonanzintla, Municipio de Acatepec, los hombres emigran y las mujeres se quedan a cargo de los hijos. En la mayoría de los casos, no cuentan con recursos ni preparación para criarlos de la mejor manera y educarlos”*. El anterior es una gran problema y sus causas son muchas, pero si se desglosa y se identifican aquellos aspectos en los que es posible encontrar soluciones, por ejemplo en relación a la crianza de los niños, en relación a un solo aspecto: su alimentación y/o su salud, su educación, su tiempo de esparcimiento o del porqué emigran los padres, ¿Por qué ocurre eso en ese Municipio? ¿Es un hecho que se replica en otros? ¿Qué hacen las mujeres?, ¿reciben remesas?, ¿cómo las emplean?, ¿cómo se podría contribuir en el quehacer de las mujeres? ¿Es posible impulsar alguna actividad productiva entre las que realizan?, en relación a la educación de los menores, ¿no hay escuelas cerca?, ¿las que hay tienen alguna problemática? ¿Las madres no están preparadas para educarlos en el hogar?, etc.

Es deseable incursionar en los temas primero de forma generalizada, por ejemplo identificar los factores que causan el por qué se quedan solas las mujeres, por qué no cuentan con recursos económicos y porque no pueden criar y educar a sus hijos.

Otro ejemplo, *“en el Municipio de Ahuatlán Puebla, existe una sociedad de solidaridad social, conformada por campesinos que se dedican a la siembra y procesamiento del cacahuate, a pesar de contar con una nave industrial y maquinaria suficiente, la planta ha dejado de operar porque no vendían sus productos”*. Aparentemente quizá se requiera

un estudio de mercado o tal vez un estudio de sus procesos industriales, quizá el problema sea organizacional, el precio del producto, los costos, los canales de distribución, la calidad del mismo, la integración del equipo de trabajo, etc. Los alumnos deben discernir y desglosar a partir de la información dada y de la que ellos obtengan a partir de visitas, entrevistas, pruebas u otros. Lo anterior les arrojará otros problemas y el porqué de éstos.

La siguiente etapa será definir el cómo y sus alcances delimitando el objetivo general y los específicos claramente delimitados en tiempo y entregables.

El caso podría insertarse por ejemplo, en los siguientes temas: las empresas en México; empresas familiares; problemas socio-económicos de México; procesos industriales; mercado; propiedad industrial; costos; proceso de venta, etc. Los objetivos del tema deberán estar respaldados por las teorías pertinentes, la doctrina y legislación aplicable.

Una vez que hemos dividido el problema, es de suma importancia encontrar respuesta al por qué, para después abordar el cómo. Cabe hacer la aclaración que los porqué y el cómo son parte del trabajo de los alumnos, por eso es tan importante la relación con los objetivos de la materia. El docente de manera previa deberá informarse ampliamente de estos aspectos y tener la apertura suficiente como para dejar que sean los estudiantes quienes discernan las soluciones, el instructor deberá dar las pautas sobre su viabilidad y factibilidad. También podrá establecer los límites y la implementación de los recursos con los que se cuente.

En el estudio de caso el alumno no debe de separar el caso del tema o temas que se estén abordando en clase, deberá de incluir la información y el marco teórico aplicable.

Resultado del análisis anterior, las actividades y acciones deberán planearse ajustándose siempre al periodo escolar y deberá incluir diagnósticos, visitas, pruebas, cuestionario, contemplando siempre sesiones de revisión y retroalimentación, así como fechas determinadas para la evaluación, que en estos casos siempre deberá ser cuantitativa y cualitativa. La evaluación deberá sumar ambos aspectos y se recomienda el uso de bitácoras de ponderación y criterios perfectamente definidos para evitar la subjetividad en el trabajo realizado y su eficacia.

Habrán dos aspectos a evaluar: los conocimientos, competencias y habilidades obtenidas por el alumno, y los avances en el proyecto, ¿se logró contribuir con las madres que se quedan solas en el Municipio de Acatepec?, ¿de qué manera?, ¿en qué parte de la problemática?

Durante todo el proceso se debe evitar adoctrinamiento o resultados previstos por el profesor, se debe prevenir un clima de total libertad para que el alumno exprese sus sentimientos, conclusiones e involucramiento en el problema, el acompañamiento debe advertir de posibles fracasos y obstáculos al término del ejercicio, para evitar que el alumno incurra en prejuicio al caso, pero que también se debe evitar que cause un estado de frustración insuperable.

Resulta muy importante que la evaluación de la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias se lleve a cabo por personas distintas que conozcan del tema y por el profesor que impartió la materia, de esta forma el profesor también será evaluado

y permitirá que la técnica de perfeccione, observando áreas de oportunidad y fortalezas que en la aplicación de toda técnica se puede incurrir.

La intención de la información dada al alumno sobre el caso, problema o proyecto debe de ser limitada, para que sean éste, quien obtenga la información total del caso, de manera contextualizada, no basta con solucionar el problema concreto sino conocer todo el contexto y devenir del mismo, aun tratándose de problemas de carácter práctico como puede ser un nuevo mecanismo para envasado, o una nueva fase dentro del proceso de producción de autopartes, o cualquier otro, el conocimiento adquirido tiene que ser holístico, contextualizado, que informe sobre los aspectos técnicos, económicos, humanos, sociales y políticos.

Se trata también, de un método que introduce al trabajo y familiariza al alumno con aquellos requerimientos reales que en ejercicios teóricos no es posible conseguir, por ejemplo permisos, acuerdos, trámites, criterios, obstáculos, en fin adquisición de competencias procedimentales que existen en casi todos los campos, lo permitido y lo que no. Los casos se tornan en retos para los estudiantes, quienes tienen que aplicar todo lo aprendido y aprender más para cumplir con los objetivos propuestos.

Este método de trabajo académico también favorece la integración grupal, pues se requiere generalmente del trabajo colaborativo para las actividades fuera del aula que representan como el sesenta o setenta por ciento del tiempo que deberán emplear los estudiantes en el proyecto o en el caso, lo que también los dota de experiencia en el aspecto humano de la organización en el trabajo.

FUENTES CONSULTADAS

Formichella, S. L.–M. (20 de mayo de 2016). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:

<http://www.redalyc.org/pdf/510/51001702.pdf>

García Retana, J. A. (2011). Modelo Educativo basado en competencias: importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-5.

Garza, J. M. (15 de marzo de 2016). *biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1793/9*. Obtenido de

biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1793/9: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1793/9>

Holdaway, E. A. (1999). "Perception and Experience",. *Canadian Journal*.

Nuccio, O. (2013). *La utilidad de lo inutil* . Barcelona: Acantilado.

**Estudio de caso: la aplicación del método del caso
en eventos denominados maratón de impuestos,
En CUCEA, Universidad de Guadalajara.**

Menú

**Autores: Laura Margarita Medina Celis, Rigoberto Reyes Altamirano y
Ramiro Torres Torres***

*Profesores de carrera del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Departamento de Impuestos Módulo H-203 Periférico Norte No. 799 Núcleo Los Belenes, Zapopan, Jalisco. Tel. 37703300 ext. 25183 y 25175.

Contacto:

reyes@itesm.mx, medinacelis@gmail.com, rtorres@cucea.udg.mx

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN

1.- ANTECEDENTES DEL CASO A INVESTIGAR

1.1.- Del rol de los Cuerpos Académicos y la aplicación del método del caso

1.2.- Variables del método del caso aplicado en los maratones de impuestos.

2.- EL CASO O FENÓMENO INVESTIGADO Y EL PERÍODO ANALIZADO

2.1.- Los casos o fenómenos investigados

2.2.- El período considerado en la investigación

3.- PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Cómo se ha aplicado el método de caso en estos eventos?

3.2.- Cuáles son los casos que se han aplicado en estos eventos?

3.3.- Que procedimiento se ha llevado a cabo para aplicar el método de caso

3.4.- Cuáles han sido los ejes temáticos y objetivos específicos del conocimiento aplicado en los métodos de caso

3.5.- Cuántos alumnos de la licenciatura en Contaduría Pública y de qué nivel de escolaridad han participado?

3.6.- Cuántos profesores asesores han participado en la aplicación del método del caso?

3.7.- Cómo ha influido en el proceso enseñanza aprendizaje, la aplicación de esta técnica didáctica

3.8.- ¿Cómo ha influido en el proceso enseñanza aprendizaje de los impuestos la aplicación del método de caso?

4.- METODOLOGÍA EMPLEADA

5.- RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

6.- CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente aplica el estudio de caso, como una herramienta de investigación,⁷² para analizar el caso o fenómeno consistente en la aplicación del método de caso, en áreas específicas (impuestos y auditoría), a través de eventos denominados Maratón de Impuestos, donde se congregan alumnos de diversos semestres, de la carrera de contaduría pública, en grupos pequeños, utilizando las tecnologías de la información (TIC's).

Se escogió el Estudio de Caso para explorar este fenómeno de los maratones de impuestos, considerando que a decir, de Jiménez Chaves, *“el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villareal y Landeta, 2007)”*.⁷³

Como se detallará en la investigación, se están considerando cuatro eventos organizados en el período de febrero de 2013 a mayo de 2015, en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UDG). La organización de los eventos ha sido llevada a cabo a propuesta del Cuerpo Académico UDG-CA-535, “Estudios Tributarios y Auditoría”, equipo de profesores que hacen investigación entre otras tareas, integrando un comité organizador, junto con los Departamentos de Impuestos y Auditoría de la División de Contaduría, del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).

Los eventos se denominaron como se cita a continuación:

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
LA TRASCENDENCIA DE LA NORMATIVIDAD LEGAL EN EL PAGO DE CONTRIBUCIONES. ESTUDIO DE CASO.	IMPUESTOS DIRECTOS EN EL SISTEMA TRIBUTARIO MEXICANO, CAUSACIÓN, CÁLCULO, ENTERO, RETENCIÓN Y FISCALIZACIÓN. A TRAVÉS DEL MÉTODO DE CASO".	LAS ATRIBUCIONES DE LA AUTORIDAD PARA FISCALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, ADUANERAS Y DE LA LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO. MÉTODO DE CASO".	LAS TIC'S EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES. MÉTODO DE CASO.

⁷² Cfr. Viviana Elizabeth Jiménez Chaves. (Julio 2012). **El estudio de caso y su implementación en la investigación**, Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, Volumen 8, Nº1, Recuperado en 10/03/2016 de: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002012000100009&script=sci_arttext

⁷³ Ob.Cit.

La intención de la investigación llevada a cabo, fue que el examen de dicho fenómeno permitiera revelar si la aplicación de esta técnica didáctica es útil para el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos que cursan la carrera de contaduría pública y qué competencias implementaban los alumnos durante el concurso.

Los resultados son positivos, desde varias ópticas: Una es la convivencia de los alumnos en un aula abierta para discutir en grupos pequeños, utilizando las TIC's, que de por sí rompe el esquema del uso del aula tradicional y del profesor que dirige el debate. Otra cuestión, es la que se comenta, es decir, son los propios alumnos que discuten y analizan la respuesta del caso y el profesor (en este caso el jurado), es quien dará a conocer la solución del caso, conclusiones y lecciones dejadas por el caso aplicado.

Así también se observó que la aplicación del método de caso, por medio de los maratones de impuestos, se extiende, considerando que están participando instituciones privadas como el Centro Universitario UTEG, así como otros centros universitarios regionales de la red académica de la Universidad de Guadalajara (UDG).

Como debilidades del proceso aplicado, se observaron entre otros, el seguimiento a las lecciones que dejan las soluciones del caso, en virtud de que se realizan las propuestas de mejora en los contenidos de los programas de estudio y enseñanza de las materias implicadas, pero no se tienen evidencias que se estén llevando a cabo.

En el mismo tenor, no existe un repositorio donde los casos aplicados en los maratones de impuestos y elaborados por el CA-535, puedan ser consultadas por los alumnos. Lo mismo acontece con las notas de enseñanza del caso, que no pueden ser consultados por los profesores de CUCEA y de otras instituciones de la UDG, por lo que se pierde una herramienta valiosa para aplicar en el proceso enseñanza aprendizaje.

1.- ANTECEDENTES DEL CASO A INVESTIGAR.

La propuesta de iniciar la aplicación del método de caso, fue del Cuerpo Académico (CA) UDG-CA-535,⁷⁴ "Estudios Tributarios y Auditoría" en reuniones que se colegiaron desde 2012 se analizó la opción y se aprobó en reunión mensual del CA de febrero del 2013. Esta iniciativa fue sometida a discusión en los Departamentos de Auditoría y de Impuestos, por ahí pertenecer los profesores miembros que pertenecen al cuerpo académico aludido para ser inmediatamente implementada. (Anexo 1)

1.1.- Del rol de los Cuerpos Académicos y la aplicación del método del caso

"El Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el tipo superior (PRODEP) busca profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo (PTC) para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y, con

⁷⁴ La historia de creación de este cuerpo académico aparece en: <http://ca535.cucea.udg.mx/?q=acerca/historia>.

responsabilidad social, se articulen y consoliden en cuerpos académicos y con ello generen una nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno”.⁷⁵

Con el propósito de fortalecer dinámicas académicas sustentadas en el trabajo colaborativo los CA han venido trabajando en contribuir a la generación y aplicación de conocimiento, de ahí que PRODEP pone de manifiesto la estructuración de equipos disciplinarios que incidan en la generación de competencias básicas para ellos y en beneficio de los estudiantes de las carreras a las que cada uno queda adscrito.

La aplicación del método de caso, según revela la investigación, se propuso bajo la modalidad de que el alumno *saliera del aula tradicional* y de su *entorno diario con sus compañeros de grupo*, para participar en *aula abierta*, con *otros alumnos de diferentes grados* para compartir experiencias y conocimientos sobre el caso real en tiempo real a resolverlo, en virtud que *“El aprendizaje por descubrimiento precisa de una participación activa del estudiante a la hora de decidir qué, cómo y cuándo debe estudiarse algo, en lugar de esperar a que el profesor le “dicte” el contenido. Se espera que el estudiante estudie ejemplos que le permitan “descubrir” los principios o conceptos que debe estudiar. Este tipo de enseñanza-aprendizaje fomenta la curiosidad y el desarrollo de destrezas que permiten el aprendizaje a lo largo de toda la vida, además de permitir que el estudiante se sienta parte activa de este proceso”*.⁷⁶

1.2.- Variables del método del caso aplicado en los maratones de impuestos.

Bajo los lineamientos tradicionales del método de caso, es decir: a) preparación individual del caso práctico, b) discusión del caso en grupos pequeños, c) discusión de la solución en clase, con la dirección del profesor y d) conclusiones y lecciones del caso, se propuso aplicar las variantes siguientes:

A.- En la solución del caso, no participa el profesor tradicional, sino que el presidente del jurado, nombrado por el comité organizador del maratón, es el que dirige el debate de la solución del caso, se resuelve el caso, así como los puntajes otorgados a cada equipo participante, y además se mencionan, el día de la premiación, las conclusiones y lecciones del caso.

B.- Los ejes rectores para la aplicación del método de caso, propuestos por el CA - 535, fueron el aprendizaje colaborativo, a través de grupos pequeños, formados o integrados voluntariamente por los propios alumnos, respetando la equidad de género, es decir, que hubiera mujeres y hombres en los equipos y aplicando las TIC's para resolver el caso planteado.

⁷⁵ Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Recuperado en: <http://dsa.sep.gob.mx/prodep.html>

⁷⁶ Citlali Castro. (S/F). **El Método de casos como estrategia de enseñanza-aprendizaje**. Cada acto educativo es un acto ético. Recuperado en 17/03/2016 de: http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007_13/documentos/El_metodo_de_caso_s_como_estrategia_de_ensenanza.pdf

Una vez autorizado por los Departamentos Académicos de Auditoría e Impuestos del CUCEA aludidos, con anuencia de la Dirección de la División de Contaduría, del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, se procedió a elaborar las convocatorias respectivas y difundirlo directamente en las aulas, a través de los profesores adscritos a los Departamentos antes mencionados y a través de la página oficial del CUCEA,⁷⁷ a través de la elaboración de un banner cuyo contenido resumiera dichos eventos con los hipervínculos donde se difunde con amplitud la convocatoria y el formato de inscripción con los requisitos. (Anexo 2).

Como se precisará en el punto 5.3 de este trabajo de investigación, previo a la celebración del evento, se llevan a cabo dos sesiones informativas, matutina y vespertina con los alumnos interesados que se inscribieron para participar, así como los profesores inscritos como interesados para asesorar a los alumnos participantes antes y durante el concurso. (Anexo 2).

Los ejes temáticos y los objetivos específicos del conocimiento que se han aplicado, se detallan en el punto 5.4 del presente documento a efecto de catalogarlo además como parte de las líneas de investigación del CA.

El CA-535, propuso y así fue autorizado por las autoridades de CUCEA, que la participación de los alumnos sea voluntaria, como parte de actividades extracurriculares para fomentar la toma de decisiones libres y racionales y porque de aplicarse obligatoriamente, tendrían que darse directrices para profesores y alumnos desde los instrumentos normativos que rigen a la UDG, lo cual complicaría su implementación y podría burocratizar el trámite de realización.

2.- EL CASO O FENÓMENO A INVESTIGAR Y EL PERÍODO ANALIZADO

2.1.- Los casos o fenómenos investigados

Los casos o fenómenos a investigar, son cuatro Maratones de Impuestos, aplicando el método de caso y cuyos ejes temáticos y objetivos específicos de conocimiento aparecen en el punto 5.3 de este documento.

Los casos específicos aplicados fueron los siguientes:

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
CASO: VENDE BARA BARATO S.A. DE C.V.	CASO: LAND GREEN PROMOTORA, S.A.	CASO: 2000 ARRENDAMÓVILES GUADIANA, S.A. de C.V.	CASO: LA TOMATINA S. DE R.L. DE C.V.

2.2.- El período considerado en la investigación

⁷⁷ Página Oficial: <http://www.cucea.udg.mx>.

Por lo que se refiere al período analizado, este fue de Febrero de 2013 a Mayo de 2015. Este lapso fue considerando, desde la publicación de la Convocatoria para el Primer Maratón de Impuestos, que se publicó y se publican ordinariamente en la página del CUCEA de la Universidad de Guadalajara (Anexo 3). Las fechas de realización y premiación de los maratones de impuestos efectuados a través de la aplicación del método de caso, es como sigue:

A.- El Primer Maratón se realizó el 8 de mayo del 2013 y la premiación se llevó a cabo el día 13 del mismo mes y año en el auditorio Salvador Chong Ruíz.⁷⁸ (Anexo 3)

B.- El Segundo Maratón de Impuestos se llevó a cabo el día 5 de noviembre del 2013 y los equipos ganadores se premiaron el día 12 del mismo mes y año en el auditorio Chong Ruíz.⁷⁹

C.- El Tercer Maratón de Impuestos se efectuó el día 13 de mayo del 2014 y la premiación se llevó a cabo el día 20 del mismo mes y año y en las instalaciones del mismo auditorio.⁸⁰ (Anexo 4).

D.- El Cuarto Maratón de Impuestos se efectuó el día 22 de abril del 2015 y la premiación se llevó a cabo el día 30 de abril del mismo año y auditorio de cada evento.⁸¹

3.- PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte sustancial de la tarea investigadora del CA surgen como desde el inicio de la concepción de los maratones de impuestos las consecuentes preguntas sobre la tarea docente, la labor de innovación y adecuación de los ambientes de aprendizaje y de la que surge como corolario la de implementar la ciencia y la técnica a estudios que redondeen saberes también para los miembros del CA, de ahí el surgimiento de estas cuestiones tan necesarias.

Preguntas que no solo eran cuestionadas por los participantes, por los asesores y los propios organizadores para saber si se estaba consciente del reto que implica una metodología inusual, si se era capaz de mantenerla en el tiempo, así como si se cuenta con el conocimiento de ésta así en las condiciones que caracterizan al CUCEA; entre otras, las interrogantes son:

3.1.- ¿Cómo se ha aplicado el método de caso en estos eventos?

3.2.- ¿Qué bibliografía requerida o lectura recomendada se determinó para la resolución del caso?

⁷⁸ Recuperado en: <http://www.cucea.udg.mx/es/noticia/03-dec-2014/primer-maraton-de-estudios-de-impuestos-el-aprendizaje-colaborativo-y-el-estudio>

⁷⁹ Recuperado en: <http://www.cucea.udg.mx/es/noticia/03-dec-2014/finaliza-el-segundo-maraton-de-impuestos>

⁸⁰ Recuperado en: <http://www.cucea.udg.mx/es/noticia/03-dec-2014/finaliza-tercer-maraton-de-impuestos>

⁸¹ Recuperado en: <http://www.cucea.udg.mx/es/noticia/05-mayo-2015/premiacion-del-4deg-maraton-de-impuestos>

3.3.- *¿Qué procedimiento se ha llevado a cabo para aplicar el método de caso?*

3.4.- *¿Cuáles han sido los ejes temáticos y objetivos específicos del conocimiento aplicado en los métodos de caso?*

3.5.- *¿Cuántos alumnos de la licenciatura en Contaduría Pública y de qué nivel de escolaridad han participado?*

3.6.- *¿Cuántos profesores asesores han participado en la aplicación del método del caso?*

3.7.- *¿Cómo ha influido en el proceso de enseñanza aprendizaje, la aplicación de esta técnica didáctica?*

3.8.- *¿Cómo ha influido en el proceso enseñanza aprendizaje de los impuestos la aplicación del método de caso?*

A estas interrogantes, se dará respuesta en la parte 5 que se halla más adelante.

4.- METODOLOGÍA EMPLEADA

Se aplicaron los métodos cuantitativo y cualitativo⁸² para analizar los datos y cifras que se consultaron, tales como archivos sobre las convocatorias de los maratones de impuestos, casos elaborados y aplicados en los maratones, fotografías y videos; así como documentos oficiales de los Departamentos de Impuestos y Auditoría de la División de Contaduría de CUCEA y en su página oficial.

Los datos cuantitativos se reflejan en la presente investigación, desde los maratones de impuestos analizados (cuatro) que contaron en total con 379 participantes y por tanto, con el mismo número de encuestas (Anexo 6) a ellos dirigidas, los profesores asesores participantes (80 en promedio, tal y como aparece en el punto 5.6 del documento) y grupos o equipos de alumnos participantes, (que se refleja en el punto 5.5 de este trabajo) de los que se extrajeron un total de 367 respuestas que se concentraron en hojas de cálculo considerando los ítems cuestionados (22 preguntas elaboradas por el cuerpo académico organizador –CA–).

Las preguntas que se destinaron a los alumnos al final de la competencia se refieren en especial a cuatro aspectos: se cuestiona sobre el maratón, el método de caso (de éste se puede comentar que de los alumnos encuestados el 90% opinan positivamente de la técnica), la

⁸² A decir de Nelly López e Irma Sandoval, (S/F). “Quienes investigan cualitativamente subrayan la validez, los cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducción de la investigación”. **Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa**. Recuperado el 18/03/2016 en: http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf. Y en: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf

forma de integrar los equipos y la selección o asignación de los asesores; también, se les interroga sobre la forma de organización de la competencia y las condiciones de las instalaciones en las que se realizó el concurso; para finalizar con la pregunta: ¿qué sería lo que corregirías del maratón de impuestos? Estos fueron los aspectos que los miembros del CA consideraron se debía saber para poner atención en qué hacer o no en futuros maratones.

Los datos cuantitativos se reflejan en la presente investigación, desde los maratones de impuestos analizados (cuatro), profesores asesores participantes (80 en promedio, tal y como aparece en el punto 5.6 del documento) y grupos o equipos de alumnos participantes, (que se refleja en el punto 5.5 de este trabajo)

El proceso descriptivo de los aspectos cualitativos, se plasman en las conclusiones, estableciendo las fortalezas y debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje de los eventos examinados y a los participantes.

5.- RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se pretende responder a ocho de las diversas preguntas que fueron formuladas por los miembros del CA y de las que se seleccionaron las siguientes, con su concerniente solución:

5.1.- ¿Cómo se ha aplicado el método de caso en estos eventos?

Se han supuesto casos de algún contribuyente, algunos sujetos obligados a cumplir disposiciones para efectos fiscales con relación a actividades, derechos y obligaciones que corresponden a los realizados en el día a día por una persona física o moral con sus consecuentes vínculos o relaciones con otros entes económicos, a las que se han adjudicado situaciones jurídicas, fiscales y contables iguales o semejantes a las de la actividad cotidiana de contribuyentes existentes, reales y con reacciones como las de los casos estructurados para la competencia de conocimientos fiscales que acuden a las instancias administrativas, gubernamentales a darle atención a una solicitud, requerimiento o crédito fiscal de alguna autoridad.

Ya sea de manera personal o a través de entes privados de contadores y/o abogados que les posibiliten ayuda para la solución de la problemática que les presentan, y que en el maratón a los alumnos se les plantea una situación o propuesta, que da como consecuencia, a partir del análisis en equipo de leyes y otras disposiciones de las que se puede echar mano de una serie de alternativas de solución sobre las que se involucran y deben decidir los miembros del grupo, por la que consideran más viable, que dé solución al amparo de fundamentos legales y éticos que propician la toma de decisiones entre todos del resultado correcto ante las adversidades o cuestionamientos que el caso les plantea. Es decir, con trabajo colaborativo y la observancia de cuestiones de género, ya que esta licenciatura se caracteriza por el mayor número de muchachas en su matrícula desde hace ya varias generaciones.

Es entonces obedeciendo a aspectos como la implementación del estudio y la investigación que se incorpora esta modalidad para atraer la atención del alumno, incluso el maestro para evitar la monotonía en la asimilación de saberes y para revestir las competencias cognitivas con otras más de los estudiantes de la licenciatura que les permitirá a los participantes

descubrir o hacer que brillen capacidades y actitudes desconocidas hasta para los propios alumnos.

5.2.- *¿Qué bibliografía requerida o lectura recomendada se determinó para la resolución del caso?* Las distintas disposiciones y materiales que se consideraron para cada evento son como se indica a continuación:

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
Se incluyeron obligaciones federales, estatales y municipales, impuestos directos e indirectos, incluido los deberes en materia de comercio exterior y Ley Aduanera, aportaciones de seguridad social y sus obligaciones ante el IMSS e INFONAVIT, los delitos fiscales, las facultades de las autoridades fiscales, los actos de fiscalización y los medios de defensa, los derechos de los contribuyentes y la Procuraduría para la Defensa del Contribuyente (PRODECON).	Los temas contenidos estuvieron relacionados con los conceptos domésticos en IETU e ISR de establecimiento permanente, residencia, ingreso y sus tipos, deducciones, inversiones, partes relacionadas y acreditamiento y precios de transferencia y en los Convenios para evitar la Doble Tributación. Cálculos de ISR, créditos fiscales y acreditamiento en IETU/ISR y los ingresos de residente en el extranjero con fuente de riqueza en el país, y la competencia de autoridades para fiscalización de esos actos. Modelo OCDE para evitar la doble tributación.	En este evento se incluyeron temas relacionados a la fiscalización por parte de las autoridades fiscales de todos los tributos directos e indirectos en México verificando las obligaciones, incluso en materia de Ley Aduanera y en la Ley para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y su reglamento. Verificar además los Criterios Internos del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Así como la circunscripción territorial de las administraciones locales del SAT.	Aquí se consideraron aspectos relacionados con el cumplimiento de obligaciones fiscales electrónicas o aquellas afectas al ámbito de las cuestiones de tecnologías de información, o digitales desde el registro en el RFC, la firma electrónica, la facturación en comprobantes fiscales digitales hasta la contabilidad electrónica con base en el Código Fiscal de la Federación, haciendo alusión a todas las leyes que están relacionadas, incluyendo los impuestos a la importación y exportación, la Ley del SAT y de los Derechos del Contribuyente.

5.3.- *¿Qué procedimiento se ha llevado a cabo para aplicar el método de caso en el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos?*

Los lineamientos tradicionales del método de caso indican el proceso siguiente: a) preparación individual del caso o planteamiento, b) discusión del caso en grupos pequeños, c) discusión de la solución en clase, con la dirección del profesor y d) conclusiones y lecciones del caso.

Pero en el análisis de los maratones de impuestos se descubrió que tiene las siguientes peculiaridades:

A.- La preparación del caso o planteamiento, se lleva a cabo en grupos pequeños o equipos que voluntariamente se han integrado y que son asesorados por un profesor asesor que los alumnos han escogido, salvo que ya esté asignado, por lo que entonces el comité organizador determina quien lo va a asesorar

B.- La discusión del caso en grupos pequeños, se lleva a cabo, durante las cinco horas, aproximadamente, que dura el caso, en el que se acude a las TIC's para dar una solución al caso y se entrega en forma electrónica la respuesta acordada.

C.- La discusión de la solución en clase, no se lleva a cabo con el profesor de la materia, sino que se realiza con el director del jurado (en un sitio más amplio con presencia de partícipes y asesores), quien da a conocer las respuestas, atiende dudas e inquietudes y señala las ponderaciones que obtuvieron en cada equipo participante.

D.- Las conclusiones y lecciones del caso, se realizan en el momento que se dictaminan a los equipos ganadores de los eventos.

5.4.- ¿Cuáles han sido los ejes temáticos y objetivos particulares del conocimiento aplicados en los métodos de caso?

Los ejes temáticos seleccionados en los métodos de caso de los maratones de impuestos en cada uno de los eventos realizados se aproxima a las novedades que se presentan en la legislación aprobada por el Congreso de la Unión y como parte también del paquete de la Reforma Fiscal para cada año, y éstos son como sigue:

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
LA TRASCENDENCIA DE LA NORMATIVIDAD LEGAL EN EL PAGO DE CONTRIBUCIONES. ESTUDIO DE CASO.	IMPUESTOS DIRECTOS EN EL SISTEMA TRIBUTARIO MEXICANO, CAUSACIÓN, CÁLCULO, ENTERO, RETENCIÓN Y FISCALIZACIÓN. A TRAVÉS DEL MÉTODO DE CASO".	LAS ATRIBUCIONES DE LA AUTORIDAD PARA FISCALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, ADUANERAS Y DE LA LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO. MÉTODO DE CASO".	LAS TIC'S EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES. MÉTODO DE CASO.

Los objetivos específicos de los maratones de impuestos, fueron los siguientes:

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
Objetivo Específico: La vinculación de las disposiciones de seguridad social y fiscales federales y locales en materia	Objetivo Específico: Examen de los elementos esenciales de los impuestos directos y su impacto en operaciones en el extranjero.	Objetivo Específico: Fiscalización de los deberes tributarios y aduaneros del contribuyente en relación con las nuevas disposiciones contra el lavado de dinero	Objetivo Específico: Observancia del cumplimiento con apoyo en las TIC's de las disposiciones tributarias, como los CFDI (comprobantes), la FIEL, la contabilidad.

5.5.- *¿Cuántos alumnos de la licenciatura en Contaduría Pública y de qué nivel de escolaridad han participado?*

Como parte de las disposiciones de la convocatoria participan todos los alumnos a lo largo de la carrera de Contaduría Pública, en cada evento ha ocurrido una selección diferente y un número de miembros acorde al caso planteado y que tenía diferentes requerimientos de acuerdo a las políticas de cada convocatoria como se señala a continuación:

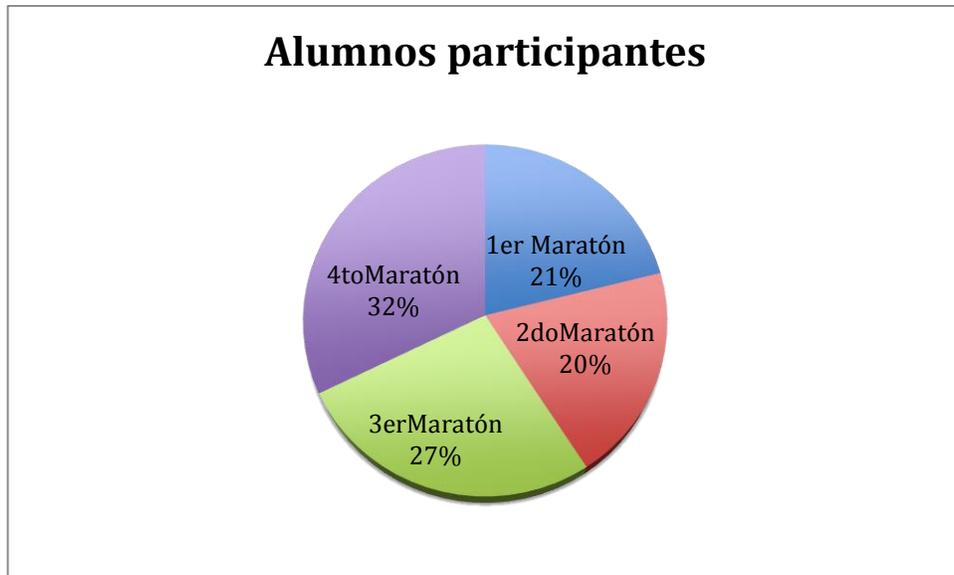
Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
Participaron 80 alumnos de los que eran 10 equipos con un alumno de cada uno de los semestres (1° a 8° sin excepción) compuesto de mujeres y varones; de los que dos equipos con 16 miembros pertenecen al Centro Universitario UTEG, quienes atendieron la invitación para participar junto con los estudiantes de CUCEA.	Se contabilizaron un total de 15 equipos para esta justa de los que la composición se estableció con cinco alumnos cada uno, dando un total de 75 concursantes de los semestres de 4° a 8° de la licenciatura en contaduría pública con el requisito de incluir en cada grupo por lo menos dos varones y sólo hasta tres miembros del mismo semestre. Participaron dos centros regionales y UTEG	En el caso de la competencia de ese evento, se tomó en cuenta las mismas condiciones que en el maratón anterior a condición de incorporar a un alumno invitado, de 1° a 3er., semestre de la carrera, para involucrarlos; desconociendo la materia fiscal, e incluso Constitucional, por lo que los equipos de seis integrantes con lo que sumaron un total de 17 equipos con 102 alumnos, igualdad de mujeres y	Participaron 122 alumnos de los que 77 eran mujeres y el resto (37%) eran varones; 18 de los estudiantes que participaron pertenecen a la UTEG, siendo uno de los equipos de este Centro, el ganador del tercer lugar de este año bajo la asesoría del Mtro. Francisco Solórzano.

		varones, de los que tres grupos eran de UTEG.	
--	--	---	--

En los tres primeros maratones los equipos asesorados por la Mtra. Susana Flores Estrella ganaron el primer lugar en las competencias y el último se lo adjudicó el equipo asesorado por la Mtra. Leticia Mercado Maraveles.

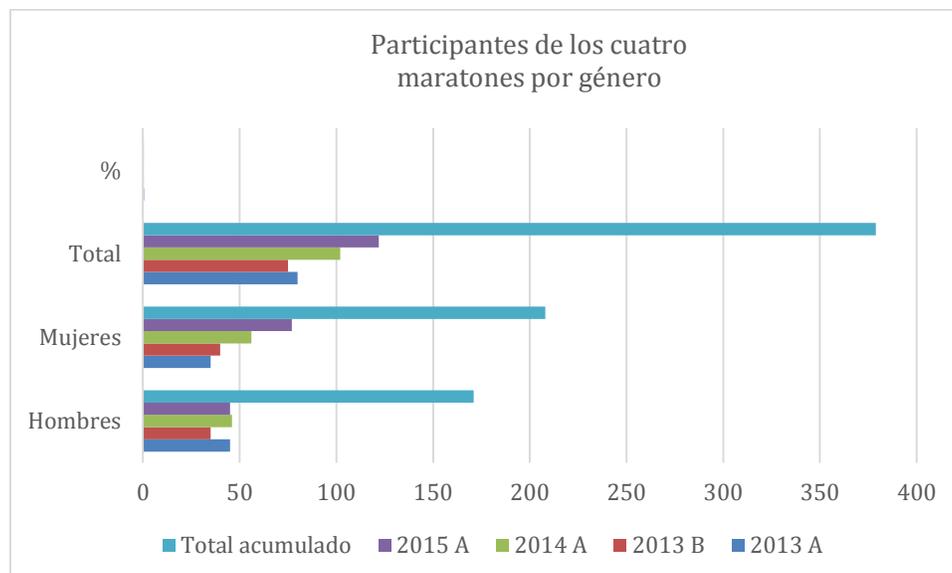
Gráficamente, de los estudiantes de contaduría pública del CUCEA, UTEG y dos Centros Universitarios Regionales que participaron, quedarían representados de la forma siguiente:

Estudiantes de la Carrera de Contaduría Pública en los maratones de impuestos 2013-2015 en el CUCEA de la UDG.



Fuente: Elaboración propia con base en los registros.

Ello revela que el mayor número de alumnos participantes, fue en el cuarto maratón, lo que indica un crecimiento en el interés para participar. Lo anterior se evidencia, considerando que si bien en el segundo maratón decreció el número de participantes, fue porque a partir de dicho evento, se cambiaron las reglas de participación, al sólo aceptarse a alumnos de cuarto a octavo semestre, mientras que en el primero, participaron alumnos de todos los semestres, reduciendo de 8 a 5 elementos por equipo. Considerando género, el gráfico queda:



Fuente: Elaboración propia con base en los registros.

5.6.- ¿Cuántos profesores asesores han participado?

Se ha observado la continuidad de la mayoría de los profesores participantes desde el primer maratón realizado con un aproximado de 22 del CUCEA y dos profesores del Centro Universitario UTEG, aunque varios de ellos han decidido ya no participar por falta de tiempo, sus compromisos o de no coincidir con los horarios de los alumnos para resolver sus dudas, asignarles trabajo o coordinarse para trabajar conjuntamente con la bibliografía propuesta siempre en la convocatoria.

Primer maratón	Segundo maratón	Tercer maratón	Cuarto maratón
Participaron 24 profesores también con equidad de género (aunque eso no se estableció en la convocatoria) los que se asignaron en parejas con intención de cubrir las necesidades de asesoría de los alumnos participantes, y son: <ul style="list-style-type: none"> • Ámbar Almanzor Ibarra • Lilia Guillermina Beltrán Jiménez • Sandra Berenice Cabrera Reynoso 	En este evento sólo se asignó un asesor por equipo, participaron un total de 22 profesores en donde predominó el sexo masculino y son los que participaron en el anterior maratón, con la incorporación de: <ul style="list-style-type: none"> • Juan Antonio Aguirre Brizuela • Martha Elena Carrillo Ávila* • Austreberto Curiel Bañuelos Norberto Dorantes Lizardi 	Al concurso celebrado en 2014 se disminuyeron asesores como: <ul style="list-style-type: none"> • Martha Elena Carrillo Ávila • Austreberto Curiel Bañuelos** • Juan Ignacio Curiel Bañuelos** • Norberto Dorantes Lizardi 	De este concurso se registró la participación de un total de 18 profesores, por lo que a los pioneros, se sumaron los siguientes profesores a la lista del primer maratón, considerando las bajas dadas antes por jubilación y otras por falta de tiempo u ocupar un cargo en la

<ul style="list-style-type: none"> • Juan Ignacio Curiel Bañuelos • Mildred Ivonne del Castillo Gómez • José Luis Flores Espinoza • Susana del Carmen Flores Estrella • Alfonso Flores Rendón • Ana Bertha Hernández Lozano • José Alberto López Gámez • Miriam Judith Macías Ocampo • Artemia Dalila Magaña Hinojosa • Leticia Mercado Maraveles • Eduardo Medina Mares • Jorge Antonio Montalvo Núñez • Everardo Muñoz Sánchez • María Guadalupe Peguero Rodríguez • José Luis Rivera Gutiérrez • Julio Robles Ruíz; • Carmen Leticia Rodríguez González • Francisco Javier Solórzano • Norma Angélica Torres Galindo • Francisco Torres Ramírez • Oscar Zamora Morales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ma. del Refugio Flores Rivera • Roberto Joya Arreola* • Mónica Márquez Pinedo* <p>Excepto quienes en esta ocasión no pudieron participar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ana Bertha Hernández Lozano • Eduardo Medina Mares • José Luis Rivera Gutiérrez • Oscar Zamora Morales <p>* Profesores de Campus Regionales Norte y Sur de la UDG del Estado de Jalisco, quienes participaron por primera ocasión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • José Luis Flores Espinoza • Roberto Joya Arreola • Mónica Márquez Pinedo <p>Debido a motivos atribuibles a recursos económicos y permiso para trasladarse desde sus sedes a Guadalajara, por lo que los centros regionales no participaron en esta ocasión.</p> <p>** Por su jubilación ya no participaron a partir de este año en el evento.</p>	<p>organización del maratón como :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mildred Ivonne del Castillo Gómez <p>Se incorporaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Octavio López García • David Carmona Ruvalcaba.
---	--	---	---

5.7.- ¿Cómo ha influido en los alumnos la aplicación de esta técnica didáctica?

La técnica ha funcionado de forma inmediata para involucrar a los alumnos participantes asignación de tareas concretas e inmediatas para dar respuesta al caso planteado en el concurso con duración aproximada de cinco horas en la mayoría de los casos⁸³, así como en las actividades cotidianas de los sujetos obligados al pago y cumplimiento de otras disposiciones fiscales en el día a día que con base en las distintas leyes y ordenamientos se deben acatar, los estudiantes han tenido que conocer y ponderar sus saberes adquiridos en la escuela o en la práctica (ya que en una cantidad importante los alumnos de la licenciatura laboran en el ámbito profesional para el que estudian) y sus potencialidades en ocasiones las desconocen o no las han puesto en práctica en equipos escolares.

Se ha dado cuenta de que el trabajo en equipo, en los grupos, ha ido alcanzando en la mayoría de los casos niveles de colaboración y desempeño creciente, en el caso del maratón se aprecia que por el compromiso que adquieren al elegir cada uno de los equipos a los miembros participantes se dan cuenta de las capacidades individuales que cada uno aporta o debe sumar al conjunto al momento de conocer el tema a resolver. El hecho de que los equipos se conformen de alumnos de ambos géneros y de distintos niveles les permite asignar roles, responsabilidades y tareas para que cada uno ejecute las más propias de acuerdo a su experiencia y competencias en el momento de la competición, e incluso durante las horas de estudio previas y dentro de las asesorías que se acuerdan con el profesor asesor.

5.8.- ¿Cómo ha influido en el proceso enseñanza aprendizaje de los impuestos la aplicación del método de caso?

Como resultado del informe de las actividades realizadas al inicio, durante y al final del maratón se han podido extraer datos valiosos para lograr influir en cambios en los estilos de docencia, que más de algún profesor ha valorado pertinente, para llevarla al interior de su aula a fin de permitirle encauzar de manera distinta el contenido de las unidades de aprendizaje que se tienen, además de que se le ha informado tanto al Jefe de Departamento como al propio Director de la División de Contaduría durante el informe de cada uno de los maratones, así como a los invitados al evento tales como el Instituto Técnico para el Desarrollo de las Haciendas Públicas (INDETEC) como al Presidente del Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara (CCPGJ).

Por su parte, los alumnos han aportado información, aun cuando no de manera generalizada, sobre las distintas actividades que han realizado con algunos maestros en el trayecto escolar, con los asesores por su participación en el maratón e incluso en el campo profesional en el que también llevan a cabo estudios con sus jefes (maestros en la práctica) para resolver problemáticas específicas y dar solución a las mismas y a los quehaceres que día con día se les presentan con cada contribuyente que atienden.

En el Departamento de Impuestos del CUCEA en el transcurso de las reuniones de academia ha permeado el interés de los profesores involucrados, ya en la organización o en la asesoría del maratón, para que se erradiquen vicios en los cursos o bien se introduzcan mecanismos de control que se han identificado como necesarios para el cabal cumplimiento de las actividades escolares dentro de los cursos.

⁸³ En el primer maratón la duración del evento fue de ocho horas, sólo divididas por un receso para comer.

De igual manera se han venido haciendo cambios en los programas de estudio incluyendo otras modalidades y técnicas didácticas para la revisión del contenido temático de las unidades de aprendizaje, así como otras alternativas para la evaluación de los productos de clase y de final de cursos en cada uno; por lo que las academias han integrado la consideración de productos integradores con la mayor puntuación posible dentro de la evaluación a las unidades de aprendizaje bajo responsabilidad del Departamento de Impuestos.

CONCLUSIONES

Es positiva, la aplicación del método de caso, a través de los eventos denominados maratón de impuestos, desde varias perspectivas, en virtud que permite y fortalece la convivencia de los alumnos en un aula abierta para discutir en grupos pequeños, utilizando las TIC's, a manera de actividades extracurriculares, que de por sí rompe el esquema del uso del aula tradicional y del profesor que imparte su clase o lo que puede ser mejor, dirige el debate.

Por otra parte, es importante, que sean los propios alumnos los que discutan y analicen la respuesta del caso poniendo en ejercicio sus competencias o saberes (cognitivos, actitudinales y destrezas o habilidades) y el profesor (en este caso el jurado), es quien dará a conocer la solución, conclusiones y lecciones dejadas por el caso aplicado, con su correspondiente toma de decisiones, aplicación de acciones correctivas o implementación de estrategias para la mejora continua.

La difusión en la aplicación del método de caso, por medio de los maratones de impuestos, comienza a extenderse, toda vez que desde el inicio del evento en mayo de 2013, están participando alumnos de una institución privada como lo es el Centro Universitario UTEG, así como otros centros universitarios regionales de la UDG.

Se comparte la directriz, en el sentido de que la participación de los alumnos en los maratones de impuestos, sea voluntaria, para fomentar la toma de decisiones libres y racionales. Entendiendo que fijar el carácter obligatorio, puede implicar para los alumnos que el maratón de impuestos sea una tarea más dentro del programa y no algo novedoso y complementario para su formación, por ello se decidió incluso implementarlo sólo una vez por año a fin de que sea un evento académico anhelado.

Una fortaleza de los eventos denominados maratón de impuestos, además de los antes enumerados, es que se rompe la endogamia académica⁸⁴ en la evaluación a los equipos participantes en los maratones de impuestos, en virtud que se observó que el jurado se integró por instituciones o agrupaciones ajenas a CUCEA, como fueron el Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara (CCP) y el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC), que cuenta con investigadores de tiempo completo en el área tributaria.

⁸⁴ Cfr. Rogelio A. Fernández Argüelles, Martha E. Cancino Marentes y Aurelio Flores García. (2010). **La endogamia académica universitaria en México. Hacia una valoración del riesgo.** Recuperado en 12/04/2016 de: <http://fuente.uan.edu.mx/publicaciones/02-05/8.pdf>

Es encomiable que se les otorgue incentivos a los equipos ganadores, tales como libros, compilación de leyes y software sobre aplicación de leyes, además de las medallas doradas, plateadas y de bronce, como cualquier competición, lo que deja a los alumnos con una sensación de triunfo (**Anexo 5**). Pero hace falta que los profesores de los estudiantes, pertenecientes a una materia determinada, que participan en el maratón de impuestos, les otorguen puntos adicionales para su calificación final, toda vez que no es un evento ajeno al proceso enseñanza aprendizaje, en virtud que a través de la búsqueda de la respuesta para el caso planteado, aplican el aprendizaje por descubrimiento.⁸⁵

Como debilidades del proceso aplicado, es el seguimiento a las lecciones que dejan las soluciones del caso, en virtud que se realizan las propuestas de mejora en los contenidos y enseñanza de las materias implicadas, pero no se tienen evidencias que se estén llevando a cabo y de que su implementación implique una mejora continua en el quehacer académico o administrativo de los Departamentos involucrados.

En el mismo tenor, no existe un repositorio donde los casos aplicados en los maratones de impuestos y elaborados por el CA-535, puedan ser consultadas por los alumnos, como un Recurso Educativo Abierto (REA).⁸⁶ Lo mismo acontece con las notas de enseñanza del caso, que no pueden ser consultados por los profesores de CUCEA y de otras instituciones de la UDG o incluso UTEG que ha participado activamente, por lo que se pierde una herramienta valiosa para aplicar en el proceso de enseñanza aprendizaje e incluso a manera de réplica en otros centros de enseñanza o universidades.

7.- BIBLIOGRAFÍA:

1. **ACOSTA Silva Adrián. (2006). Señales cruzadas: una interpretación sobre las políticas de formación de cuerpos académicos en México.** publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista139_S4A1ES.pdf
2. **CANTADOR Gutiérrez, Rubén, et al. (S/F). Método de Investigación en Educación Especial, Estudio de Casos.** Recuperado el 20/03/2016 de: www.uam.es/personal_pdi/stmaria/.../InvestigacionEE/.../EstCasos.pdf

⁸⁵ Según el Documento de trabajo SEP, "implica una tarea distinta para los alumnos, pues el contenido no se da en forma acabada, sino que debe ser descubierta por el alumno: éste reordena el material adaptándolo a su estructura cognoscitiva previa, para descubrir relaciones, leyes, conceptos y formas de representación que posteriormente incorpora (asimila) a sus esquemas". **PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**. Recuperado en: <http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/acrav/edob/material/pdf/archivo47.pdf>

⁸⁶ A decir The William and Flora Hewlett Foundation, "Los Recursos Educativos Abiertos (REA) son recursos destinados para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación que residen en el dominio público o que han sido liberados bajo un esquema de licenciamiento que protege la propiedad intelectual y permite su uso de forma pública y gratuita o permite la generación de obras derivadas por otros. Los Recursos Educativos Abiertos se identifican como cursos completos, materiales de cursos, módulos, libros, video, exámenes, software y cualquier otra herramienta, materiales o técnicas empleadas para dar soporte al acceso de conocimiento". Recuperado en: <http://catedra.ruv.itesm.mx/rea.jsp>

3. *FLORES García, Aurelio.* (2010). **La endogamia académica universitaria en México. Hacia una valoración del riesgo.** Recuperado el 29/03/2016 de: <http://fuente.uan.edu.mx/publicaciones/02-05/8.pdf>.
4. *LÓPEZ Leyva, Santos.* (2010). **Cuerpos académicos: factores de integración y producción de conocimiento.** Vol.39 no.155 jul/sep. 2010. México: Revista de la Educación Superior. Recuperado el 02/04/2016 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602010000300001
5. *MURILLO, Javier.* (S/F). **Estudio de casos.** Recuperado el 12/03/2016 de: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos
6. *NAVA Muñoz, Rixio.* (2007). **Socialización del conocimiento académico con el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).** Maracaibo. Recuperado 5/04/2016 de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1690-75152007000300004&script=sci_arttext.
7. *PAOLONI, Paola Verónica,* et al. (2011). **Procesos de retroalimentación en la autorregulación de recursos de aprendizaje. Explorando su potencial en el contexto de la universidad.** Recuperado en 12/04/2016 de: http://www.um.es/ead/reddusc/3/paoloni_et_al.pdf.
8. *PAPIC, Vilna,* et al. (1987). **Importancia de la retroalimentación en el desarrollo de habilidades docentes de comunicación.** *Revista Electrónica Tecnología y Comunicación Educativas.* Recuperado en 12/04/2016 de: <http://investigacion.ilce.edu.mx/stx.asp?id=2387&db=&ver=>
9. *SAGÁSTEGUI Chigne, Hernán,* et al. (2016). **Un enfoque del Aprendizaje Colaborativo en el Diseño de una Componente “e-Learning” para el Proyecto IDEFIX en el Ámbito del Open Source/Free Source.** Recuperado 12/04/2016 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.93.3858&rep=rep1&type=pdf>

WEB:

<http://www.anfeca.unam.mx>
<http://dsa.sep.gob.mx/prodep.html>
<http://www.bibliojuridica.unam.mx>
<http://www.cucea.udg.mx>
<http://www.diputados.gob.mx>
<http://www.ief.es/investigación/temas>
<http://portal.imcp.org.mx/content/view/145/108/>
<http://promep.sep.gob.mx>
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/>
<http://sitios.itesm.mx>
<http://www.undp.org/spanish/>

ANEXOS:

Anexo 1.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas

Cuerpo Académico "Estudios Tributarios y Auditoría" UDG-CA-535

En la ciudad de Zapopan, Jalisco, a las 11:20 horas del día 20 de febrero del 2013, se reunieron en la sala de juntas del Departamento de Impuestos del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, los profesores miembros del Cuerpo Académico "Estudios Tributarios y Auditoría UDG-CA-535" con el siguiente:

ORDEN DEL DIA

- Una vez presentado el orden del día se dio lectura al acta de la reunión.
 - Se inició la reunión en la fecha prevista (15 de febrero) con la asistencia de sólo algunos de los miembros del CA, que por motivo de clases no pudieron asistir, por lo que sólo se analizó el primer tema: Maratón de Impuestos; estableciéndose fecha para 20 de febrero para continuar con los puntos de la orden del día faltantes.
 - Como siguiente punto: aprobación del acta de la reunión ordinaria del 15 de noviembre de 2012.
 - Programa de actividades para el Maratón de Impuestos a partir de método de estudio de caso.
 - Asignaciones y tareas de nuevo proyecto de investigación del Dr. Rigoberto Reyes sobre Derechos Humanos desde el ámbito fiscal.
 - Planes para la presentación de trabajos para el 2013.
 - Posible visita de CA's de otras universidades para programar agenda de próxima reunión.
 - Asuntos varios
-
- Una vez presentado el orden del día se procedió a leer y aprobar el acta de 15 de noviembre.
 - Siendo las 11:00 hrs. del día 15 de febrero dio inicio la sesión para definir actividades pendientes del 1er. Maratón de impuestos a partir del método de caso, continuando con algunos puntos el 20 de febrero; se aprobó el contenido de la convocatoria realizada por la Mtra. Gutiérrez, el planteamiento del caso lo realizó el Dr. Reyes, quedando abierta la posibilidad de cada uno de los integrantes desarrollemos los contenidos para cada una de las actividades y contribuciones que contempla el mismo para su solución, el Dr. hará llegar el caso, para su realización se propuso la fecha 8 de mayo y 13 en Auditorio Salvador Chong, la premiación: previo se realizarán dos reuniones de sesión informativa el 4 de marzo y 19 de abril para los participantes, quienes se deben inscribir en el Depto. De Impuestos; 8 de marzo reunión para facilitadores, se requerirá la preparación de tríptico informativo para los interesados y la debida difusión; y para concretar realización, el CA se reunirá el 11 de marzo a las 11:00AM. Se sugiere participar como facilitador a equipos de 8 miembros de cada semestre de la carrera e incluso de otros Centros Universitarios (CU) con su identificación y estrictamente indispensable de composición mixta. El jurado se compondrá de 5 personas (el director de la División y el jefe de Departamento de Impuestos, un invitado de INDETEC -Luis Alberto Sánchez- y del Colegio de Contadores Públicos, respectivamente, y un miembro del CA -Dr. Reyes-, Por correo se enviarán comunicaciones para asumir las tareas que se requiere realizar y llevar a cabo propuestas y discusiones.
 - El 20 de febrero se continuó con la orden del día a los siguientes puntos, a fin de concretar los programas de trabajo, individuales y del CA, se prevé participar en eventos de ACACIA, IBFR, Medioambiente en Granada, Informática en Barcelona, Estudio de casos en Brasil, CUCEA (por las reuniones con uno o más doctores invitados a clases y eventos del Drado. en Estudios Fiscales, queda pendiente la fecha y hora de reunión que nos dará la Mtra. Gutiérrez y los posibles proyectos que se deban establecer en su momento) y los CA's; y el VIII Congreso Internacional de Contaduría Pública.
 - Del tema de investigación se propuso por el Dr. Reyes el proyecto sobre Derechos Humanos en el ámbito fiscal, en donde se estará trabajando con los miembros del CA, con alumnos y becarios en las áreas: social, trabajo, alimentación, vivienda, salud, educación, medioambiente, cultura y



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas

Cuerpo Académico "Estudios Tributarios y Auditoría" UDG-CA-535

transparencia, todos desde una perspectiva fiscal. Se sugiere seleccionar cada uno una línea y apoyarnos en el trabajo de por ejemplo, la Dra. Patricia Ríos, Derecho a la información; la idea es alcanzar una publicación multidisciplinar. En caso de proceder, se registrará a los alumnos como colaboradores del CA, como el caso de la Mtra. Rosario Ruíz; se deberá indicar quién y con qué área va a trabajar, en próxima reunión.

- El CA-85 de la Universidad Autónoma de Coahuila entabló negociaciones con otros CA's sobre el proyecto "La RSE como ventaja competitiva" para obtener un estudio comparativo que permita evaluar el desarrollo de la norma de RSE, para lo cual se establecieron compromisos de intercambio de información, metodología y afinación de instrumentos para la investigación de campo, ahora en más de dos regiones como lo habían externado en julio de 2011 a nuestro CA. Para ello pide establecer reunión de acuerdo en los días 25 y 26 de abril próximo fecha en que podrán reunir a otros CA's en nuestro CU, para lo cual se adjunta correo electrónico con agenda propuesta.
- Se tiene previstos posibles eventos académicos en fechas próximas, una podría ser en agosto 2013 de este año por las cuestiones que se están discutiendo sobre Impuesto al Valor Agregado, y más adelante, en fecha 11 y 12 de noviembre próximos, el evento tradicional de Reformas Fiscales para 2014.
- Asuntos varios. El maratón requerirá de recursos financieros, por lo que se propone la consecución de patrocinios, por si existen propuestas, denlo a conocer, incluso turnar invitaciones a CU regionales previa invitación por el Jefe de Depto. de Impuestos.

Sin más asuntos que tratar se dio por concluida las reuniones siendo las 11:40 el 15 de febrero y las 12:30 horas el 20 de febrero del año en curso.

LISTA DE ASISTENCIA

Barocio Torres Ana Isabel	Reyes Altamirano Rigoberto
Gutiérrez Moreno Patricia	Sánchez Enríquez Sergio
López García Mónica Marsela	Torres Torres Ramiro
Medina Celis Laura Margarita	

Al acta realizada se adjunta lista de asistencia de los asistentes a la reunión.

Atentamente

"PIENSA Y TRABAJA"

Zapopan, Jalisco, 20 de febrero de 2013


Mtra. Laura Margarita Medina Celis
Representante del CA

c.c.p. Dr. José Trinidad Ponce Godínez. Director de la División Contaduría. CUCEA. Presente.
c.c.p. Archivo

PERIFÉRICO NORTE NO. 799 EDIFICIO H 201 PRIMER PLANTA
TELÉFONO Y FAX: + 52 (33) 3770 3300 EXT. 25704 Y 25185 ZAPOPAN, JALISCO, MÉXICO

13/09/13

2do. Maratón de Impuestos | Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

	Horario vespertino: 17:45 Lugar: Auditorio Chong Ruíz
Reunión de asesores	24 de septiembre Hora: 12:00 Lugar: Sala de juntas Depto. de Impuestos
Sesión informativa 2	10 de octubre de 2013. Horario matutino: 10:45 Horario vespertino: 17:45 Lugar: Auditorio Chong Ruíz
Concurso	5 de Noviembre de 2013. 8:30 hrs. Auditorio Central
Premiación	8 de Noviembre de 2013.

Mayores informes:

Departamento de Impuestos, H-203, ext. 25708, 25185.

*El formato de registro, deberá entregarse en el Depto. de Impuestos o de Auditoría.

[Formato de Registro / zedav/defaulz/iles/Convocatoria_MaratonImpuestos.pdf">Formato de Registro / zedav/defaulz/iles/Convocatoria_MaratonImpuestos.pdf](#)

[Formato de Registro / zedav/defaulz/iles/Formato%20de%20registro.pdf">Formato de Registro / zedav/defaulz/iles/Formato%20de%20registro.pdf](#)



El Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, la División de Contaduría, a través de los Departamentos de Auditoría e Impuestos y el Cuerpo Académico Estudios Tributarios y Auditoría (UDG-CA 535), le invitan a participar en el:

Primer maratón de impuestos el cual tiene como objetivo estimular la aplicación del aprendizaje de los alumnos de la Licenciatura en Contaduría Pública en un estudio de caso para el análisis, la interpretación e implementación de las leyes federales y estatales que le permitan plantear la actuación que un ente económico debe realizar para el cumplimiento de las leyes fiscales ante una situación determinada. El evento está dirigido a los alumnos de la Licenciatura en Contaduría Pública del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), en especial, a aquellos que cursan del primer al octavo semestre de la licenciatura, podrán participar alumnos de otros Centros Universitarios de la Universidad de Guadalajara.

I. Bases.

a. Participantes.

Deberán registrar su equipo que estará integrado por ocho miembros, de los ocho semestres con el objetivo de que aporten sus conocimientos y experiencias para resolver los casos planteados y prepararán en conjunto con un asesor que libremente elegirán de la planta de profesores del Departamento de Impuestos y Auditoría quien coordinará las aptitudes, conocimientos y habilidades de los alumnos participantes en cada equipo.

Para respetar la equidad de género, los grupos serán mixtos, garantizando que por lo menos se integre por dos elementos del sexo femenino o masculino, según sea el caso (por ejemplo 6 mujeres y 2 hombres, o viceversa).

b. Temario.

1. Los deberes formales de los contribuyentes ante SHCP (Inscripción en el RFC, presentación de declaraciones y pagos, expedición de comprobantes fiscales y constancias, y la obligación de llevar contabilidad).
2. Los deberes formales de los contribuyentes ante SEFIN y municipios (Inscripciones, licencias, presentación de declaraciones y pagos).
3. Los deberes formales ante el IMSS e INFONAVIT (Inscripción al seguro obligatorio de Riesgos de Trabajo, presentación de avisos, declaraciones y pagos).
4. Los deberes formales del importador y exportador (Padrón de importadores y padrón de exportadores).
5. El Dictamen Fiscal.
6. Los actos de Fiscalización (Visitas domiciliarias; Revisión de Escritorio).
7. La PRODECON y los Derechos del Contribuyente y el Principio Pro Homine.
8. Medios de Defensa (El Recurso de Revocación y el Recurso de Inconformidad).
9. Facultades de autoridades (Infracciones y sanciones en Materia Fiscal, PAE).
10. Los Delitos Fiscales.

c. Premios.

La premiación tendrá lugar en el auditorio "Chong Ruiz", el día 13 de mayo de 2013 a las 11:00 hrs., y se entregará medalla y diploma de honor al equipo ganador, al segundo y tercer lugar, se les otorgará constancia de participación a cada uno de los alumnos.

Los profesores-tutores que acrediten haber participado en la preparación de los equipos participantes, podrán recibir la constancia respectiva. Estas se entregarán el mismo día de la premiación, incluyendo a los miembros del jurado.

II. Cronograma de actividades

Actividad	Fecha
Inscripciones	Del 25 de febrero al 3 de mayo de 2013.
Sesión Informativa 1	4 de marzo de 2013, Auditorio Chong Ruiz.
	Matutino: 10:45 hrs.
	Vespertino: 17:45 hrs.
Sesión Informativa 2	19 de abril de 2013, 10:45 hrs, Auditorio Chong Ruiz.
Concurso	8 de mayo de 2013, 8:30 hrs, Auditorio Central.
Premiación	13 de mayo de 2013, 11:00 hrs, Auditorio Chong Ruiz.

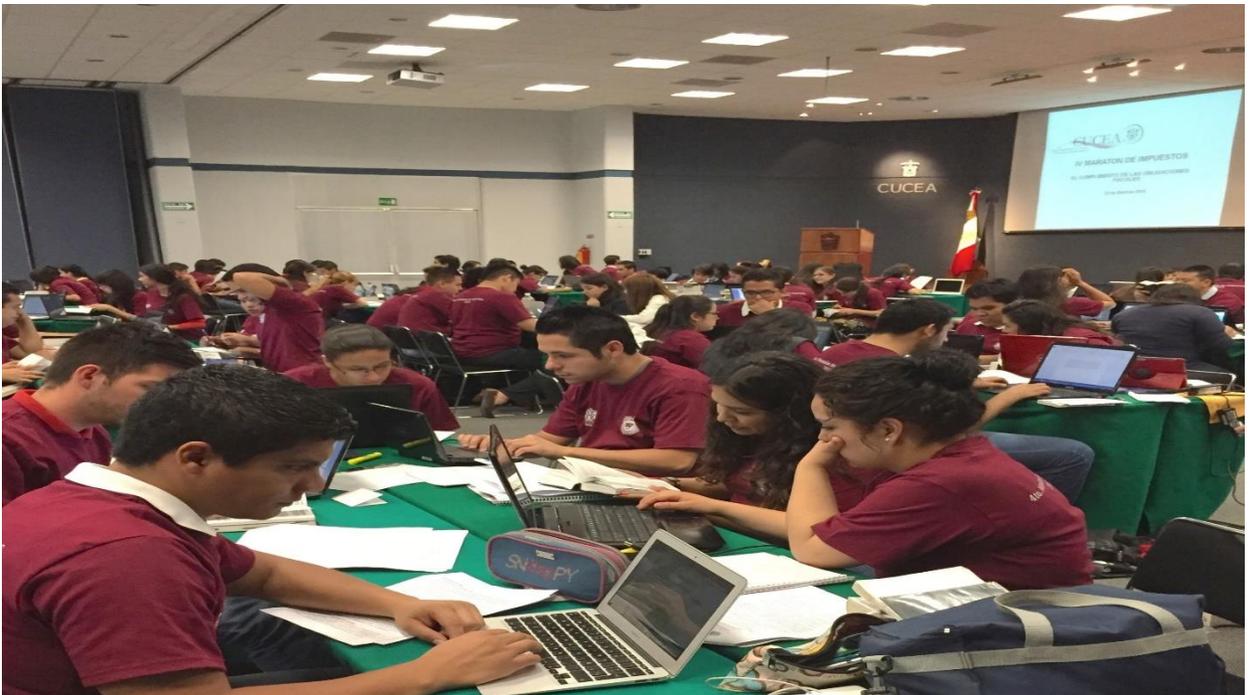
Informes e inscripciones en los Departamentos de Impuestos y Auditoría
Evento gratuito



Fuente: Archivo del UDG-CA-535



Fuente: Archivo del UDG-CA-535



Anexo 5



Fuente: Archivo del UDG-CA-535

Anexo 5. Nota de enseñanza

1er MARATÓN UNIVERSITARIO

**“LA TRASCENDENCIA DE LA NORMATIVIDAD LEGAL
EN EL PAGO DE CONTRIBUCIONES. ESTUDIO DE CASO.”**

8 de mayo del 2013.

CASO: VENDE BARA BARATO S.A. DE C.V.

Síntesis del caso

Doña Elena, es la socia mayoritaria (70%) de la abarrotera **VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V.** Su esposo tiene el 20% de acciones y un hijo de ambos, el 10%. Se han dedicado desde el año 2000 a este giro y están inscritos en el RFC, con las obligaciones del ISR, IVA, IETU e IEPS. Comercializan, laterías, embutidos, granos, semillas, frutas y vegetales, aceites, vinos, cervezas, etcétera.

La empresa es netamente familiar, pero por las relaciones personales con agricultores y ganaderos de la localidad, su negocio ha crecido enormemente y lo que menos desea es tener problemas con las autoridades fiscales. En el año 2008, iniciaron la comercialización de electrodomésticos, tales como televisores, lavadoras, licuadoras, refrigeradores, hornos de microondas y planchas. La contabilidad del negocio la lleva una sobrina que estudió contaduría pública en Guadalajara.

El 15 de mayo del 2012, la Administración Local de Auditoría Fiscal de Guadalajara, emitió el Oficio SAT- 300-00-2012- 2410, para revisar a la empresa **VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V., RFC: VEB- 980131 M3L**, domicilio fiscal en González Gallo N° 50, Zona Centro, en Tequila, Jalisco, a través de revisión de escritorio, en materia del ISR e IVA, ejercicio fiscal del 2008, así como en el cumplimiento de obligaciones fiscales y aduaneras por compras de importación

En la revisión encuentran que la empresa tiene diferencias en el entero de los pagos provisionales del ISR de dicho ejercicio por la cantidad de 100 mil pesos. La empresa realizó pagos provisionales del ISR en cantidad de 378, 011.00. **Véase el Anexo 1: que contiene los datos contables de la empresa.**

La empresa en su declaración anual presentada, manifestó que obtuvo un saldo a favor del ISR, de 100 mil pesos.

Actividades a desarrollar: (20 puntos)

1. Determine el o los coeficientes de utilidad para calcular los pagos provisionales (6 puntos)

EJERCICIO 2006

INGRESOS	
ACUMULABLES	950,000
AJUSTE ANUAL POR INFLACION	120,000
INGRESOS NOMINALES	830,000

UTILIDAD FISCAL
INGRESOS NOMINALES

325,000
830,000

C.U. **0.3915**

EJERCICIO 2007

INGRESOS ACUMULABLES 1,090,000
AJUSTE ANUAL POR
INFLACION 108,000
INGRESOS NOMINALES 982,000

UTILIDAD FISCAL
INGRESOS NOMINALES

375,800
982,000

C.U. **0.3826**

2. Realice los cálculos de pagos provisionales del ISR, para determinar si efectivamente hubo o no, diferencias en su entero (6 puntos)

MES	TOTAL DE INGRESOS	UTILIDAD FISCAL DE ACT. FIJO		INGRESOS NOMINALES	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD ⁴	UTILIDAD FISCAL ³ ESTIMADA
ENERO	215,000	0	✓	215,000	215,000	0.3915	84,173
FEBRERO	285,000	0	✓	285,000	500,000	0.3915	195,750
MARZO	335,000	0	✓	335,000	835,000	0.3826	319,471
ABRIL	295,000	0	✓	295,000	1,130,000	0.3826	432,338
MAYO	304,000	0	✓	304,000	1,434,000	0.3826	548,648
JUNIO	310,000	0	✓	310,000	1,744,000	0.3826	667,254
JULIO	281,000	0	✓	281,000	2,025,000	0.3826	774,765
AGOSTO	242,000	0	✓	242,000	2,267,000	0.3826	867,354
SEPTIEMBRE	307,000	0	✓	307,000	2,574,000	0.3826	984,812
OCTUBRE	309,700	0	✓	309,700	2,883,700	0.3826	1,103,304
NOVIEMBRE	321,000	0	✓	321,000	3,204,700	0.3826	1,226,118
DICIEMBRE	417,300	0	✓	417,300	3,622,000	0.3826	1,385,777
SUMAS	3,622,000	0		3,622,000	3,622,000		1,385,777

UTILIDAD FISCAL TOTAL ³	PERDIDAS POR AMORTIZ. ACTUALIZADA	BASE GRAVABLE DE ISR	TASA DE ISR IMPUESTO	IMPUESTO DETERMINADO ⁴	PAGOS PROVISIONALES EFECTUADOS ⁴	ISR A PAGAR ¹¹
84,173	35,739	48,434	28%	13,561	-	13,561
195,750	35,739	160,011	28%	44,803	13,561	31,242
319,471	39,482	279,989	28%	78,397	44,803	33,594
432,338	39,482	392,856	28%	110,000	78,397	31,603
548,648	39,482	509,166	28%	142,567	110,000	32,567
667,254	39,482	627,772	28%	175,776	142,567	33,210
774,765	39,482	735,283	28%	205,879	175,776	30,103
867,354	39,482	827,872	28%	231,804	205,879	25,925
984,812	39,482	945,330	28%	264,693	231,804	32,888
1,103,304	39,482	1,063,822	28%	297,870	264,693	33,178
1,226,118	39,482	1,186,636	28%	332,258	297,870	34,388
1,385,777	39,482	1,346,295	28%	376,963	332,258	44,705
1,385,777	39,482	1,346,295				376,963

3. Determine si es correcto que la empresa tiene un saldo a favor en el ejercicio fiscal del 2008 (6 puntos)

Ing. Acum.	3,622,000
Deduc. Autor.	2,593,390
Utilidad Fiscal	1,028,610
PTU Pagada	0
Ut.Fisc.Determ.	1,028,610
Pérd.de Ejerc.An.	39,482
Resultado Fiscal	989,128
Tasa ISR	28%
ISR Anual	276,955.84
Pagos Provisionales	376,962.65
ISR a Cargo/Favor	-100,006.82

4. Establecer si es competente la ALAF de Guadalajara para realizar actos de fiscalización al contribuyente (2 puntos)

El municipio de Tequila, Jalisco si es competencia de la ALAF de Guadalajara, conforme a la fracción XXIV del Artículo Primero del ACUERDO que modifica el diverso por el que se establece la circunscripción territorial de las unidades administrativas regionales del Servicio de Administración Tributaria, publicado el 29 de noviembre del 2011, DOF.

Actividades a desarrollar: (4 puntos)

5.- Establezca si los depósitos en cheques; ¿No causan el IDE o están exentos del pago del IDE?.

De acuerdo con el artículo 1, LIDE, los depósitos en cheque no causan el IDE, por lo que no se tiene obligación alguna en esta contribución.

Las compras de electrodomésticos

Respecto a la compra de estos productos, le rechazan a VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V., la deducción consistente en la adquisición que realizó el 6 de Julio de 2008, a

Importadora Guanatos, S.A., de 4 televisores con valor cada uno de 3 mil pesos y 2 lavadoras con valor cada una de 4 mil pesos, en virtud de que en la factura fiscal que le expidieron no aparece el pedimento de importación, ni la aduana de entrada y considerando además de que el comprobante fiscal tenía como fecha de vencimiento el 30 de junio de 2008.

El rechazo lo realizan considerando que la empresa vendedora importó a territorio nacional dichas mercancías y se trata de una venta de primera mano. Igualmente le señalan que **VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V.**, debía estar inscrita en el Padrón de Importadores.

Actividades a desarrollar: (16 puntos)

6. Determine si los requisitos de los comprobantes por la compra de primera mano de electrodomésticos que señala la autoridad fiscal son correctos (4 puntos)

Conforme al artículo 29-A, fracción VII, CFF, vigente en el 2008, si debió exigirse que en el comprobante fiscal se asentara el número de pedimento aduanero y la aduana de entrada.

7. Establezca si estas compras son deducibles en el ISR. (4 puntos)

De acuerdo con el párrafo penúltimo del artículo 29-A, CFF, los comprobantes fiscales que no reúnan requisitos fiscales, no pueden ser utilizados para deducir o acreditar fiscalmente. Véase también el artículo 31, fracción III, y 45-A, fracción I, LISR.

8. Establezca si el IVA de estas operaciones es acreditable (4 puntos)

No son acreditables, atendiendo también al párrafo penúltimo del artículo 29-A, CFF. Véase también el artículo 32, fracción III, LIVA

9. Determine si esta empresa debe estar inscrita en el Padrón de Importadores. (4 puntos)

De acuerdo con el artículo 59, fracción IV, LAD, no se requiere estar inscrita, en virtud de que no es una empresa importadora.

La revisión del IETU y del impuesto sobre nóminas

En materia del IETU, la autoridad fiscal le rechaza la deducción de 300 mil pesos que corresponde al pago de nómina y de 30 mil pesos por previsión social en concepto de gastos funerarios. También le rechazan la factura de 50 mil pesos por compra de mercancía diversa, en virtud de que no están efectivamente pagada por la empresa

Actividades a desarrollar: (16 puntos)

10. Determine si el pago de nómina y la previsión social son deducibles en el IETU (4 puntos)

El pago de nómina (300 mil pesos) y los gastos de previsión social (50 mil pesos), **no son deducibles** para efectos del IETU en términos del artículo 5, LIETU, Sólo se podrán hacer deducibles a través del cálculo del acreditamiento por sueldos y salarios y demás prestaciones gravados efectivamente pagados que establece el art. 8 penúltimo párrafo.

Fundamento: Art. 5, Fracción I, Ley del IETU.

Los contribuyentes sólo podrán efectuar las deducciones siguientes:

Las erogaciones que correspondan a la adquisición de bienes, de servicios independientes o al uso o goce temporal de bienes, que utilicen para realizar las actividades a que se refiere el artículo 1 de esta Ley o para la administración de las actividades mencionadas o en la producción, comercialización y distribución de bienes y servicios, que den lugar a los ingresos por los que se deba pagar el impuesto empresarial a tasa única.

No serán deducibles en los términos de esta fracción las erogaciones que efectúen los contribuyentes y que a su vez para la persona que las reciba sean ingresos en los términos del artículo 110 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

No. Las erogaciones por salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, tales como las de previsión social, **no serán deducibles para el IETU.**

Fundamento: De acuerdo con el artículo 5 de la Ley del IETU en el segundo párrafo de la fracción I, se hace mención que no son deducibles las erogaciones por concepto de sueldos, salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, luego entonces los gastos de previsión social exentos son una deducción no autorizada ni un concepto acreditable; sin embargo, considerando una aplicación estricta de la ley del IETU, si los gastos de previsión social fueran gravados sí serían un concepto acreditable, a través del acreditamiento de sueldos y salarios, establecido en el art. 8 penúltimo párrafo.

11. Establezca si aplica el costo de lo vendido en el IETU. En caso contrario establezca que efecto fiscal tienen las compras de mercancías en el ejercicio fiscal. (4 puntos)

Las adquisiciones de mercancías son deducibles de acuerdo con el artículo 5, fracción I, LIETU, por ello no aplica el costo de lo vendido que si aplica en el ISR, conforme al artículo 45, LISR.

12. Determine si en el IETU es deducible una compra de mercancía, aunque no esté pagada, pero se cuente con el comprobante fiscal. (4 puntos)

El IETU permite la deducción de sus gastos hasta el momento en que sean efectivamente pagadas y tratándose del pago con cheque la deducción se realiza en la fecha en la que el mismo haya sido cobrado. Se considerará efectivamente pagada una deducción aun cuando la obligación se extinga mediante compensación o dación en pago. Fundamento: Art. 6 Fracción III de la Ley del IETU.

13. Determine qué cantidades deben enterarse del impuesto estatal sobre nóminas con base en la nómina y gastos de previsión social citados. (4 puntos)

El artículo 39, de la Ley de Hacienda del Estado de Jalisco, (LHJAL), establece como hecho imponible los pagos en efectivo o en especie por concepto de remuneración al trabajo personal y el artículo 40, LHJAL, señala como sujetos pasivo a quienes realicen estos pagos. La base del impuesto lo constituye el total de las erogaciones (artículo 41, LHJAL) donde no quedarían incluidos los gastos de previsión social de gastos funerarios, en virtud de que se encuentran exentos del pago del impuesto (Artículo 44, fracción I, inciso e) LHJAL) . La tasa es del 2% según el artículo 13 de la Ley de Ingresos del Estado de Jalisco, aplicada según el artículo 42, LHJAL.

NOMINA	\$300,000.00
P.S	<u>- \$30,000.00</u>
BASE	\$270.000.00
TASA	<u>2%</u>

IMPUESTO \$5,400.00

La revisión del IVA

La autoridad fiscal determina que en el ejercicio fiscal del 2008, sólo tiene IVA acreditable, por concepto de las compras de 2 millones de pesos a una empresa de Guadalajara, (operaciones a tasa general del 16%)

Actividades: (6 puntos)

14. Determinar qué cantidades corresponden al IVA acreditable. (3 puntos).

Serían 320 mil pesos de IVA acreditable.

15. Determinar si debió retenerse el IVA por VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V. (3 puntos)

Conforme al artículo 1-A, fracción II, LIVA, no existe obligación de retener el IVA.

La comparecencia de la empresa ante la autoridad fiscal

La empresa al comparecer ante la autoridad contra el Oficio de Observaciones señala:

A.- Que no existen diferencias en el entero de los pagos provisionales en el ISR y que por el contrario, en la declaración anual del 2008, se obtuvo un saldo a favor de 100 mil pesos;

B) Que **VENDE BARA-BARATO S.A. DE C.V.**, ya había sido revisada a través de visita domiciliaria, por el mismo ejercicio fiscal de 2008, en materia de retenciones del ISR y del IVA, por la Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco, por lo que no puede volver a ser revisada otra vez y;

C) Que los 3 millones de pesos correspondientes a depósitos bancarios que se presumen ingresos; 2 millones corresponden a préstamos realizados por los socios de la empresa y el 1 millón de pesos restante, son cantidades que la empresa **TODOBARATO S.A.** le depositó a través de cheque expedido a su favor, para que llevara a cabo compras a favor de la empresa y para ello exhibe el contrato de administración de recursos monetarios.

Actividades a desarrollar: (4 puntos)

16. Establezca si es o no procedente la revisión fiscal de nueva cuenta a la empresa, por el ejercicio fiscal del 2008, en materia del ISR y del IVA.

Si es procedente de nueva cuenta la revisión fiscal de la empresa, considerando que la primera fue como sujeto pasivo retenedor (artículo 26, fracción I y 42, fracción II, CFF) y la segunda es como sujeto pasivo con responsabilidad directa. (Artículo 42, fracción II, CFF)

Diferencias del 2008, determinadas por la autoridad fiscal

La autoridad fiscal el 8 de mayo del 2013, sin considerar los razonamientos manifestados en la comparecencia de la empresa, determina por el ejercicio fiscal de ISR, un crédito fiscal de 300 mil pesos. La diferencia que la autoridad revisora establece, se debe a que existen comprobantes fiscales que en su opinión no reúnen requisitos fiscales y por ello no existe saldo a favor de la empresa revisada.

Actividades a desarrollar: (20 puntos)

Considerando el crédito fiscal por 300 mil pesos:

17. Determine el cálculo de la actualización, considerando que la declaración anual del 2008, se presentó el 31 de marzo del 2009. (6 puntos)

	Crédito	
	Fiscal	Actualización
Determina Act.p/adición de 2 periodos	300,001.18	68,762.71 <u>4,912.12</u> 73,674.83
Cálculo	\$300,001.18	74,800.69

18. Determine la cantidad que corresponde al pago de recargos. (6 puntos)

	Crédito		
	Fiscal	Actualización	Recargos
Determina Act.p/adición de 2 periodos	300,001.18	68,762.71 <u>4,912.12</u> 73,674.83	71.25 <u>4.52</u> \$213,750.84 <u>13,560.05</u> 227,310.89
Cálculo	\$300,001.18	74,800.69	71.25 <u>4.52</u> \$213,750.84 <u>13,560.05</u> 227,310.89

19.- Determine la cantidad que corresponde sobre una multa fiscal del 55%, de la contribución omitida. (2 puntos)

Multa
165,000.65
<u>165,000.65</u>

20. Establezca que cantidades tendría que pagar el contribuyente en el ISR, si si el 8 de mayo del 2013, se acogiera al beneficio de la condonación que previene el Artículo Tercero Transitorio de la Ley de Ingresos de la Federación del 2013. (6 puntos)

\$300,001.18	ISR a Cargo
74,800.69	Actualización

Le condonarían:

227,310.89	Recargos
<u>165,000.65</u>	Multa

Las cuotas obrero patronales ante el IMSS

También a dicha empresa, la Subdelegación y oficina para cobros Libertad Reforma del IMSS, el 19 de Agosto del 2012, le envía un oficio al Patrón donde le informa que le cobrará un capital constitutivo por 100 mil pesos (*40 mil pesos de gastos hospitalarios, 40 mil pesos de intervención quirúrgica, 5 mil pesos de sueros, vacunas para el bebe, atención materna infantil, 10 mil pesos de radiografías y estudios clínicos y 5 mil pesos de gastos administrativos*) en virtud de que el 27 de julio de 2012, la trabajadora Zaida Estela Rubens Vereá, fue atendida por causas de maternidad y no estaba dada de alta ante el IMSS, por esa empresa. El patrón contesta el oficio referido y manifiesta que la maternidad no forma parte del seguro social obligatorio en virtud de que cuando se contrató a la trabajadora (16 de marzo del 2012) ya estaba embarazada y por ello no está obligada a cubrir ningún gasto realizado por el IMSS, sino que el trabajador deberá cubrirlos.

Actividades a desarrollar: (12 puntos)

21. Determine si la maternidad queda comprendida como parte del seguro obligatorio ante el IMSS (3 puntos)

SEGUROS	PROTECCIÓN
Riesgos de trabajo	Son los accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en ejercicio con motivo del trabajo. Art. 41 al 83 de LSS
Enfermedades y maternidad	Al trabajador y a su familia, por las enfermedades no profesionales y por maternidad. Art. 84 al 111 de LSS
Invalidez y vida	Los riesgos protegidos son la invalidez y la muerte del asegurado o del pensionado por invalidez, es decir. Al trabajador y a su familia: Cuando por causa de enfermedad no profesional, se determine el estado de invalidez que le impida trabajar y procurarse a la subsistencia de él y su familia. En caso de fallecimiento del asegurado garantiza a su familia un ingreso que les permita sostenerse. Art. 112 al 151 de LSS
Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez	Al trabajador y a su familia (protección a futuro). Cuando por retiro o cesantía, quede desempleado entre 60 y 64 años. Cuando al cumplir un proceso natural de la existencia, que es la vejez (65 años), pueda contar con un ingreso que le permita vivir dignamente con su familia. Art. 152 al 200 LSS
Guarderías y prestaciones sociales	A la mujer trabajadora y al trabajador viudo o divorciado que conserve la custodia de sus hijos. Servicios de guardería durante su jornada de trabajo Prestaciones sociales para fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a elevar la calidad de vida de la población. Art. 201 al 217 LSS

22. Determine si es competente la subdelegación Libertad Reforma para realizar actos

de molestia a la empresa. (3 puntos)

No es la competente, es la Subdelegación Juárez

Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social (RIIMSS)

Art. 149.-Las subdelegaciones son Órganos Operativos de las delegaciones del Instituto.

Art. 150.- Son atribuciones de las subdelegaciones, dentro de su circunscripción territorial:

VIII. Recaudar las cuotas de los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales, los capitales constitutivos y sus accesorios legales; imponer y recaudar las multas, los gastos erogados por servicios prestados a personas no derechohabientes, los gastos erogados por inscripciones improcedentes, así como percibir los demás recursos del Instituto. De igual forma, recaudar y cobrar las cuotas y sus accesorios legales del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;

IX. Determinar, emitir, notificar y cobrar cédulas de liquidación por concepto de cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización, recargos y multas, así como de gastos por servicios prestados a personas no derechohabientes o por inscripciones improcedentes;

Artículo 155. Las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas para Cobros del Instituto ejercerán las facultades que les confieren la Ley, sus reglamentos, y los acuerdos del Consejo Técnico, dentro de la circunscripción territorial siguiente:

XIII. Delegación Estatal Jalisco.

Jurisdicción: Estado de Jalisco.

c) Subdelegación y Oficina para Cobros del Instituto Mexicano del Seguro Social: **Juárez.**

Jurisdicción: Los Municipios de Acatlán de Juárez, Ahualulco de Mercado, Amatitán, Ameca, Arenal, Atemajac de Brizuela, Atengo, Atenguillo, Cocula, Concepción de Buenos Aires, Chiquilistlán, Etzatlán, Guachinango, Hostotipaquillo, Jocotepec, La Manzanilla de la Paz, Magdalena, Mascota, Mixtlán, San Juanito de Escobedo, San Marcos, San Martín Hidalgo, San Sebastián del Oeste, Tala, Talpa de Allende, Tecolotlán, Tenamaxtlán, **Tequila**, Teuchitlán, Tizapán el Alto, Tlajomulco de Zúñiga, Tuxcueca, Villa Corona, Zacoalco de Torres, así como el perímetro del Municipio de Guadalajara, comprendido entre los siguientes límites: Iniciando en el vértice formado por la acera poniente de la Calzada Independencia y la acera sur de la calle Morelos, continuando hacia el poniente hasta su terminación en el entronque con la Glorieta Minerva, continuando en la misma dirección hacia el sur por el límite municipal hacia el vértice que forman los límites municipales de Guadalajara, Zapopan y Tlaquepaque, continuando hacia el oriente por el límite norte del Municipio de Tlaquepaque hasta la Calzada Gobernador Curiel (conocida también como Calzada Higuierillas), continuando con dirección norte de la acera poniente de esta Calzada hasta su terminación en el paso a desnivel, entronque con la acera poniente de la Calzada Independencia, continuando en la misma dirección hasta cerrar el perímetro en el vértice que forma con la acera sur de la calle Morelos.

23. Determinar si es procedente el cobro del capital constitutivo. (3 puntos)

Si procede el cobro del capital constitutivo al patrón con fundamento en el **artículo 88 primero y segundo párrafo de la LSS.**

En virtud de que la rama de maternidad si forma parte del seguro social obligatorio y el patrón no dio de alta ante el instituto a su trabajadora.

Fuente: Archivo del UDG-CA-535

Anexo 6.

4° MARATÓN DE IMPUESTOS
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Retroalimentación en áreas de oportunidad)

PARTICIPANTE DEL EQUIPO No. _____

Para nosotros es muy importante que participes en este concurso y conocer tu opinión acerca del maratón es valioso, por favor contesta las siguientes cuestiones, con el fin de poder mejorar eventos como este y contribuir con el perfeccionamiento continuo de nuestra labor académica (docente e investigativa) así como profesional.

CON RELACIÓN AL MARATÓN

1. ¿Te gusta este tipo de competencia?	SI		NO		
2. ¿Consideras que este evento contribuye a una mejor comprensión de los conocimientos de tu carrera?	SI		NO		
3. ¿El estudio de caso presentado logró que aplicaras tus conocimientos y que adquirieras conocimiento nuevo?	Si		NO		
4. ¿Volverías a participar en este concurso?	SI		NO		

CON RELACIÓN AL ESTUDIO DE CASO

1. ¿Consideras adecuada las preguntas del caso?	SI		NO		
2. ¿Consideras que el método del caso implicó un reto intelectual?	SI		NO		
3. ¿Consideras que las preguntas del caso concuerdan con la práctica profesional?					
4. ¿La puntuación de los cuestionamientos son acordes al esfuerzo intelectual realizado ?	SI		NO		

RESPECTO A LA INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS

1. ¿Estás de acuerdo con la forma de integración de los equipos?	SI		NO		
2. ¿Consideras que se trabajó equitativamente entre los miembros de tu equipo?	SI		NO		
3. ¿Cuántos miembros de tu equipo no se integraron adecuadamente?	No.				Letra

RESPECTO A LOS ASESORES

1. Los asesores que se te asignaron, ¿llenaron las expectativas necesarias para el concurso?	SI		NO		
2. ¿Recibiste asesoría suficiente antes del maratón por parte de tu(s) asesor(es)?	SI		NO		
3. ¿Consideras que los conocimientos de los asesores fueron los adecuados para la competencia?	SI		NO		
4. ¿Se mantuvo comunicación constante del asesor con sus asesorados antes del maratón?	SI		NO		

RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

1. Califica la organización del maratón con un término.	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	
2. ¿La convocatoria fue clara y dada a conocer a tiempo?	SI		NO		
3. ¿Recibiste información por parte de los organizadores de manera clara y amable?	SI		NO		

RESPECTO A LAS INSTALACIONES

1. ¿El Auditorio Central fue el lugar adecuado para la realización del maratón?	SI		NO		
2. ¿El acomodo de los equipos y los asesores fue el adecuado para el evento?	SI		NO		
3. El orden que se siguió el día del maratón ¿consideras fue adecuado?	SI		NO		

Si tuvieras que cambiar, modificar o corregir algo del maratón ¿qué sería?

The Street Store - La tienda de ropa gratis (cc)

Autor: Elsa Nadia Ontiveros Ortíz

Menú

Este estudio de caso identifica las competencias desarrolladas en un proyecto colaborativo de ciudadanía basándonos en tres diferentes eventos por lo que el estudio se describirá de manera retrospectiva para identificar las competencias que los alumnos han desarrollado durante este actividad. El proyecto The Street Store ha sido implementado en la ciudad de Querétaro tres veces como parte de la clase transversal de ciudadanía del ITESM, este proyecto ha involucrado hasta a siete grupos de 30 estudiantes en dos años. Nuestras observaciones y resultados son abordados desde una investigación cualitativa a través de las reflexiones de los estudiantes, rúbricas de evaluación previamente elaboradas y la observación de las profesoras. Concluimos que hay diferentes competencias transversales que se desarrollaron mientras se implementaba el proyecto y el día del evento. Algunas de las competencias identificadas incluyen: perspectiva global, solución de problemas, ética y ciudadanía, liderazgo y trabajo colaborativo. Encontramos que el desarrollo de la empatía, desde el punto de vista actitudinal, es un elemento natural y elemental en el desarrollo del proyecto que tiene un claro potencial en el futuro éxito laboral del estudiante. En el futuro esperamos poder complementar este estudio con una análisis cuantitativo que se sume al análisis cualitativo y en el que se pueda incluir una muestra de estudiantes ya graduados que hayan participado en dicho evento.

Palabras clave: educación basada en competencias, ciudadanía, colaboración, empatía, estudio de caso, the street store, educación superior, personas en situación de calle.

Key words: competency-based education, citizenship, collaboration, empathy, case study, the street store, higher education, homeless.

El enfoque gnoseológico dentro de la arquitectura de los cursos basados en análisis de casos: ¿una condición necesaria?

Menú

Autor: José Martín Ochoa Cáceres⁸⁷

Síntesis:

El presente artículo presenta avances acerca del papel que con respecto a la metodología de enseñanza basada en casos debe asumir tanto el docente como el alumno con la principal intención de acercarse a un proceso de aprendizaje más significativo comparándolo con los métodos actuales de enseñanza.

Para tal efecto abordaremos el enfoque de movilización de competencias desde el sentido epistemológico hacia el gnoseológico pasando por un proceso de deconstrucción de la epistemología del proceso evaluación-diagnóstico. Se propondrá una serie de argumentos que deben considerarse para que la enseñanza mediante casos sea más efectiva.

⁸⁷ Candidato a doctor en educación por parte del Instituto de Estudios Universitarios, actualmente profesor de tiempo en la Universidad TecMilenio.









50 años **Inacap**
PRESENTA

EL MÉTODO DEL CASO: UN REFERENTE DE INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN
CONÉCTATE CON ALAC 2016
EL EVENTO ACADÉMICO DEL AÑO.

ALAC
2016

XI ENCUENTRO ANUAL

Innovación empresarial sostenible para Latinoamérica
Desde la metodología de casos de negocios

Tecnológico
de Monterrey

CONFERENCIAS MAGISTRALES
TALLERES GRUPALES

ALAC
Asociación
de Instituciones
de Alto Nivel

ACTIVIDAD DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO INACAP

50 años

Inacap
FORMANDO A LOS
PROFESIONALES QUE
CHILE NECESITA



50
AÑOS

inacap
FORMANDO A LOS
PROFESIONALES QUE
CHILE NECESITA



50
AÑOS

inacap
FORMANDO A LOS
PROFESIONALES QUE
CHILE NECESITA

