

SURO ACADEMI

Revista Académica Investigativa





1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

SUR
ACADEMI
Revista Académica Investigativa

SurAcademia, es la revista de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, cuyo objetivo es publicar avances en el debate, la revisión del estado de la cuestión, y los resultados de la investigación científica en los ámbitos jurídicos, sociales, económicos y administrativos. Constituye un espacio para la difusión y transferencia de resultados de conocimiento e innovación en general, cuya cobertura temática va dirigida a profesionales, estudiantes y comunidad en general.

Decimonovena Edición

ISSN: 1390-9045

e-ISSN: 2602-8190

Dirección: Av. Pio Jaramillo Alvarado y Reinaldo Espinoza, La Argelia

PBX: (593) 07-2547252 EXT 145

URL: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia>

www.unl.edu.ec

Correo Electrónico: suracademia@unl.edu.ec

Loja - Ecuador

Imágen en Portada: Jorge Burneo Celi.

Maquetación: Equipo editorial SurAcademia

Institución Editora: Universidad Nacional de Loja

Código Postal: 110111

Ciudad: Loja

Parroquia: Punzara

Teléfono de contacto: 072-547929



Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

AUTORIDADES

Nikolay Aguirre Mendoza, Ph.D

Rector

Mónica Pozo Vinuesa, Ph.D

Vicerrectora

COMITÉ EDITORIAL

José Rodrigo Maldonado Quezada, MAPP

Director General

María Inés Arévalo Jaramillo, Mg. Sc.

Editora

Jorge Enrique Burneo Celi, Mg.Sc.

Editor

CONSEJO EDITOR

Hilarion José Vegas Melendez, PhD.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Manta-Ecuador

Carlos Correa Granda, PhD
Universidad Técnica Particular de Loja
Loja-Ecuador

Israel Celi Toledo, Mg.Sc.
Universidad Técnica Particular de Loja
Loja-Ecuador

Anderson Argothy, Ph.D
Universidad Técnica del Norte
Ibarra-Ecuador

Richard Serna, Mg.Sc
Universidad Autónoma Latinoamericana
Medellin-Colombia

Celeste Gianni, Mg.Sc
Universidad Provincial de Córdoba
Universidad Nacional de Villa María
Córdoba-Argentina

EDITORES INVITADOS:

Pedro Valdivieso Salinas
Universidad Central del Ecuador

Juan Manuel Caicedo Atehortúa
FLACSO- Ecuador

Victoria Paredes Peralta
Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador

Paul Celi Carrión
Universidad Internacional de Valencia

Revista

SUR
ACADEMI 

PRESENTACIÓN

SurAcademia, la revista de investigación de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja tiene como objetivo vincular las inquietudes académicas a partir de la difusión de artículos que permitan conocer, ampliar y profundizar el conocimiento de las ciencias sociales. En el presente número se pone a disposición del lector y de la comunidad académica importantes resultados que invitan a continuar en la construcción de una agenda de investigación orientada a la comprensión de nuestro entorno.

En el presente número se abordan temas relacionados con las ciencias administrativas, la ciencia política y temas jurídicos, los mismos que se orientan a estudiar e investigar temas de relevancia para el país y la región.

El primer artículo publicado se enfoca en estudiar las empresas familiares proponiendo un modelo integrador de gobernanza como una herramienta para lograr la continuidad de las mismas.

En este número también se presentan estudios relacionados con las problemáticas generadas en la pandemia, como es el tema al trabajo y la deserción escolar. Para el tema del derecho al trabajo se analiza desde el derecho la normativa generada a nivel nacional y su impacto en la estabilidad laboral, mientras que el segundo deja en evidencia las limitantes que afectaron el derecho a la educación en muchas familias del país.

En el artículo sobre el método DACUM y la gestión por competencias se realiza por parte del autor un análisis en torno a los modelos de gestión por competencias desde una perspectiva de diversos autores contemporáneos que aportan con modelos que responden al cada vez más cambiante mercado laboral.

Finalmente, el artículo de revisión se presenta un estudio desarrollado en Bolivia que se centra en el análisis de la construcción de ciudadanía étnica en espacios electorales a partir del voto colectivo. Se plantea que éste es un mecanismo de garantía de derechos para los pueblos indígenas, reconfigurando el espacio electoral de base liberal. Para ello, se revisan los principales aportes teóricos acerca de la ampliación de la ciudadanía y su impacto en las elecciones de judiciales de 2011 y las elecciones generales de 2014.

A través de estos aportes, el Comité Editorial de la Revista SurAcademia reafirma su compromiso con la sociedad de ser un espacio para la difusión y transferencia de conocimientos e innovación, reiteramos con ello la invitación a la colectividad para difundir estos aportes

El Comité Editorial

Índice de Contenidos

Artículos de Investigación	Páginas
Modelos de gobernanza y continuidad en la empresa familiar. <i>Rodolfo García Aráoz</i> <i>María de los Ángeles Lucero Bringas</i>	9 - 25
Constitucionalidad de la legislación dictada en pandemia por Covid-19 en Ecuador sobre derecho del trabajo . <i>Nicole Pazmiño</i> <i>Asdrúbal Homero Granizo</i>	26 - 41
Análisis la deserción escolar en tiempos de pandemia, en la ciudad de Quito <i>Camila Borrero Lescano</i> <i>Paulina Barona Villafuerte</i>	42 - 55
El método Dacum y la gestión por competencias. Análisis constitucional y caso de estudio en franquicia comercial en el Ecuador <i>Carla Fernández Solís</i> <i>Marcos Villa Malla</i> <i>Jennifer Tinoco Ordoñez</i> <i>Edison Manuel Pozo Calderón</i>	56 - 77
Artículos de revisión	
La ciudadanía étnica en tiempos electorales: prácticas de la democracia comunitaria en Bolivia <i>Nelba Fuertes Sánchez</i>	79 - 89

Artículos de
investigación

SUR
ACADEMI 

Revista

SUR
ACADEMI 

Rodolfo García Aráoz, Universidad Católica de Córdoba, Argentina
eacantos@puce.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2550-630X/print>

María de los Ángeles Lucero Bringas, Universidad Católica de Córdoba, Argentina
daesparzafl@flacso.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0047-0144>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

Modelos de gobernanza y continuidad de la empresa familiar

Models of governance and family business continuity .

RESUMEN

El propósito de este artículo es presentar los resultados de la primera etapa de una investigación sobre los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar. En esta etapa se realizó un estudio exploratorio, bajo un enfoque cualitativo, se hicieron lecturas y se condujeron entrevistas personales semi-directivas. Para el análisis de la información extraída se aplicaron técnicas de análisis cualitativos, especialmente el análisis de contenido. Como resultado se presentan cuatro hipótesis y un modelo integrador sobre la gobernanza de la empresa familiar. Se concluye que el modelo permite aumentar la comprensión de los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar y que es un aporte necesario, que llena un espacio vacío, dado que la mayor parte de los conocimientos existentes son producto de estudios realizados en países económicamente desarrollados y con diferencias institucionales significativas con relación a las naciones latinoamericanas..

Palabras clave

Empresa - Familia - Supervivencia - Teoría de la agencia - Teoría de la mayordomía

ABSTRACT

This article's goal is to present the results of the first stage of a research project on factors influencing family firm continuity. An exploratory, qualitative study was conducted, the literature was reviewed and semi-directive personal interviews were performed. Qualitative analysis techniques were used to analyze the information. Four hypotheses and an integrative model about

family firm governance were produced. The model allows deeper comprehension of factors influencing family business continuity and it is useful, it fills an empty space, because most studies were realized in economically developed countries, with significant institutional differences in relation to latinoamerican nations.

Keywords

Agency theory - Business - Family - Stewardship theory - Survival.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares (EFs) son el tipo de organización más común en el mundo (Merchant et al. 2017 y Lucky et al. 2011), dominan el escenario económico de los países (Sharma, 2004) y son fuente de riqueza socioemocional (Gómez Mejía et al. 2011). A saber, son familiares el 95% de las empresas en Asia, el 70% en Estados Unidos y en América del Sur alcanza al 95% en ciertas industrias como la construcción (Gómez Mejía et al. 2011). Particularmente, en Latinoamérica, según la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (2019), el 99,5 % de las empresas son pequeñas y medianas y se presume que la mayoría de ellas son familiares.

Sin embargo, a pesar de su prevalencia e importancia, este tipo de organización sufre una alta tasa de mortalidad y la continuidad es uno de los desafíos más críticos que debe enfrentar (Merchant et al. 2017). En efecto, Lee (2006) afirma que menos del 30% de las EFs sobreviven a la segunda generación y Martínez Echezárraga (2010), comenta que en Estados Unidos sólo el 13% de ellas sobrevive a una tercera generación. En Argentina, apenas el 30 % de las empresas pasa a la segunda generación y de ese 30 % escasamente un 5 % llega a la tercera generación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Debe destacarse que el fracaso en la continuidad de la empresa familiar (EF) tiene efectos devastadores por la pérdida de empleos y del capital de la empresa y por la posible ruptura de las relaciones familiares. Sin embargo, el tema de la continuidad ha recibido poca atención por parte de los investigadores (Lucky et al. 2011). Más aún, la mayoría de las investigaciones se realizaron en países occidentales desarrollados que tienen diferencias culturales, institucionales y de desarrollo económico con respecto a los países de otras regiones en general (Merchant et al. 2017) y con los latinoamericanos en particular. Consecuentemente, este hecho incrementa la necesidad de investigar el asunto de la continuidad de la empresa familiar en el contexto de nuestra región.

Además, los estudios existentes, en su mayoría, indagan en la relación entre una variable (principalmente la sucesión) y la continuidad pero no hacen sugerencias concretas para el proceso de continuidad de la empresa, dejan desatendido el tema de la continuidad (Lucky et al. 2011). Junto a esto, el equipo que presenta este artículo encuentra como una limitación adicional de las investigaciones realizadas que éstas, al examinar la relación entre una única variable (la sucesión o las relaciones interpersonales, entre otras) y la continuidad, omiten el hecho de

que la continuidad de una empresa está condicionada por un conjunto de factores que actúan simultáneamente.

Consecuentemente, el aporte de este estudio consiste en abordar un asunto que, a pesar de su importancia, ha recibido escasa atención y en hacerlo en el contexto cultural e institucional de nuestra región. Además, el modelo propuesto supera la limitación de muchos estudios anteriores que tratan de explicar la continuidad de la empresa familiar a partir de una variable, dado que los sistemas de gobernanza consisten en un conjunto de elementos que influyen en el desempeño de la organización.

El trabajo que se presenta resulta de la integración de teorías que provienen, principalmente, de los campos de la empresa familiar y gobernanza y en menor medida de teorías que pertenecen al campo de la dinámica familiar.

2. MÉTODO

En la primera etapa se realizó un estudio exploratorio, bajo un enfoque cualitativo, para confirmar los conceptos, variables y postulados iniciales. Específicamente, se investigó la naturaleza distintiva de la EF, los modelos de gobernanza, sus bases teóricas y la influencia de la familia sobre ellos. Para obtener información, se hicieron lecturas con respecto a las teorías existentes en el campo de investigación y se condujeron entrevistas personales semi-directivas con tres tipos de público: investigadores y expertos, testigos privilegiados (consultores, directivos de asociaciones empresariales y sindicalistas) y público relacionado con el estudio (dueños, jefes y empleados de EF). El tipo de muestreo mediante el cual se seleccionó a los entrevistados y a las EF es no probabilístico y las técnicas de muestreo son por conveniencia. Para el análisis de la información extraída se aplicaron técnicas de análisis cualitativos, especialmente el análisis de contenido.

La segunda etapa de la investigación será un estudio descriptivo, transversal, sobre las variables del modelo que se presenta como producto de la primera etapa. El estudio tomará como población a las EF metalúrgicas de la ciudad de Córdoba asociadas a la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC). Del listado de empresas asociadas a la CIMCC se observa que 270 de ellas se ubican en esta ciudad. De esta población se tomarán sólo aquellas que respondan a la definición de EF usada en este estudio y serán segmentadas según las variables del Modelo Evolutivo Tridimensional. Al considerar que aproximadamente el 80% de las empresas argentinas son familiares, se calcula que la población es de 216 empresas. El conjunto es relativamente heterogéneo porque las empresas pertenecen a 27 rubros diferentes dentro de la industria metalúrgica.

El segmento de empresas que está en la tercera etapa evolutiva del Modelo Evolutivo Tridimensional, que se estima que está compuesto por una cantidad reducida de empresas, será estudiado con la metodología de estudio de caso. Para este fin se seleccionarán dos empresas que se consideren típicas. Por otro lado, los segmentos de empresas que están en la primera y segunda etapa serán investigados principalmente a través de encuestas. Para lograr este obje-

tivo se seleccionará la muestra de empresas de manera aleatoria, considerando como tamaño representativo un total aproximado de 72 casos, aproximadamente el 30% de la población, los cuales conformarán el grupo bajo estudio en el trabajo empírico. Los resultados de este estudio se utilizarán para construir un modelo integrador de la gobernanza de la EF que explique su continuidad.

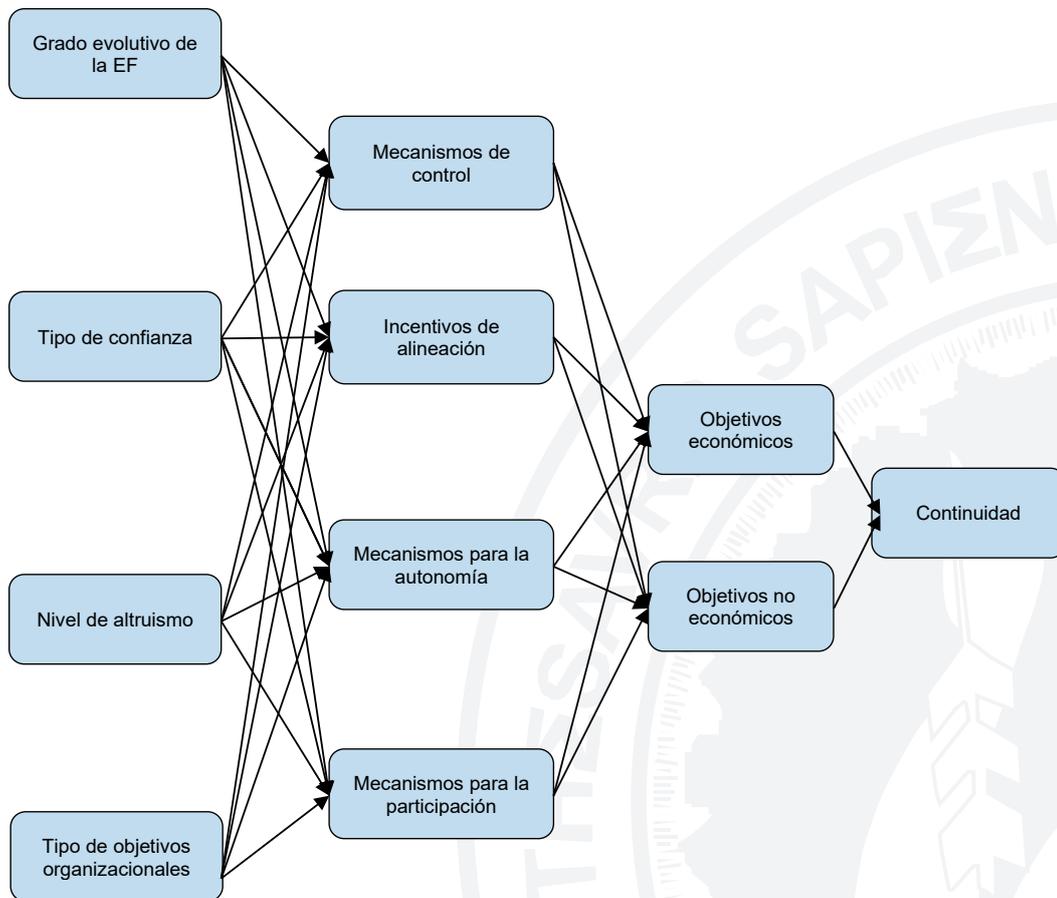
3. RESULTADO

La empresa familiar: concepto, características distintivas y etapas evolutivas

Aunque los tratadistas coinciden en que la EF es un tipo organizacional único, diferente a la no familiar, aún no han logrado formular un concepto de ella aceptado por la mayoría. En este sentido, Sharma (2004) advierte que la definición del objeto a estudiar es una tarea desafiante en la mayoría de las ciencias sociales y que no debe sorprender la falta de acuerdo en el concepto de EF. Con motivo de este problema, algunos autores han tratado de organizar las definiciones y resumirlas en categorías. Así, por ejemplo, Melin et al. (2014) logran identificar cuatro dimensiones que caracterizan a los conceptos de EF: 1) el grado de participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, 2) la ocurrencia de un traspaso generacional, 3) la interdependencia de los sistemas familia y empresa y 4) la existencia de condiciones múltiples.

Ahora bien, Gimeno Sandig (2009) apunta que los académicos han prestado más atención a aquellos conceptos producidos desde el enfoque de sistemas. Desde esta perspectiva, la mayoría de los trabajos no entienden a la EF como un sistema en sí mismo sino como el resultado de la interacción de los sistemas familia y empresa o familia, empresa y propiedad. Así, Lansberg (1983), citado por Gimeno Sandig (2009), define a la EF como la intersección de los sistemas familia y empresa y atiende a la gestión de las relaciones entre ellos y a cómo se transmiten mutuamente inestabilidad y conflicto. También, Tagiuri y Davis (1992) atienden a la intersección de los sistemas familia, propiedad y empresa y crean el conocido modelo de los tres círculos.

A continuación, Gersick et al. (1999) transformaron al modelo de los tres círculos en un modelo evolutivo, en el cual cada uno de los tres subsistemas se desplaza a través de una secuencia de etapas a lo largo del tiempo. Así es como los autores explican que la propiedad de la EF se mueve desde una etapa de un dueño controlador, hacia otra de sociedad de hermanos y luego a un consorcio de primos. Del mismo modo, la empresa se desplaza desde una etapa de arranque (*start up*), a una etapa de formalización y luego de madurez. También, la familia evoluciona a lo largo del tiempo, comienza con la familia joven en la cual el padre o matrimonio trabajan en la empresa; luego ingresan los hijos, aún muy jóvenes, bajo la dirección de los padres; más tarde éstos y aquellos trabajan en conjunto y finalmente se produce la sucesión intergeneracional.



Fuente: elaboración propia

La continuidad de la EF, concepto y factores que la afectan

En cuanto al concepto de continuidad, Drozdow (1998) afirma que éste parece autoevidente, que muchos autores lo dan por sobreentendido y que la idea que está implícita es que familia y empresa deben permanecer juntas. Esta misma línea siguen Konopaski et al. (2015), que entienden a la continuidad de la EF como la supervivencia de la familia y el negocio a lo largo de generaciones.

Ahora bien, otros autores producen conceptos más elaborados. Por ejemplo, Salvato et al. (2010) piensan que la continuidad es un constructo multifacético, cuyo significado está abierto a la construcción de sentido y a la interpretación. Así, ellos sugieren que el sentido de continuidad puede variar en las mentes de distintos miembros de la EF y a lo largo del tiempo y ven a la continuidad como una identidad institucional a preservar, aunque advierten que el deseo de preservar esa identidad puede poner en riesgo la supervivencia de la EF. Por lo tanto, la continuidad estaría más vinculada con el cambio estratégico, con la capacidad para salir del negocio del fundador para emprender negocios nuevos. De modo semejante, Drozdow (1998) rompe con el concepto tradicional de continuidad y señala que esta noción puede ser perjudicial

porque en ocasiones la familia puede afectar negativamente al negocio o el negocio a la familia. Por lo tanto, la autora invita a pensar la continuidad como una serie de elecciones entre la familia y la empresa, sopesando costos y beneficios, que puede llevar a entender la continuidad sin la presencia de la familia en el liderazgo e incluso en la propiedad. Es decir, existe continuidad en tanto que la empresa siga atendiendo las necesidades de sus clientes. No obstante, desde la mayor parte de los enfoques académicos sobre la EF, una empresa, sin familia en la gestión o propiedad, dejaría de ser familiar y por lo tanto cesa de pertenecer al campo que es objeto de nuestro estudio.

Por lo que se refiere a los factores que influyen en la continuidad de la EF, Astrachan y Kolenko (1994) y Sharma (2004) señalan que la sucesión del liderazgo y/o de la propiedad es el factor más estudiado. Luego, Lambrecht y Lievens (2008), quienes analizaron las publicaciones de la revista Family Business Review para determinar cuáles fueron los temas más estudiados, encontraron que las dinámicas interpersonales ocuparon el segundo lugar entre 1988 y 1998, detrás de la sucesión. Asimismo, Poza y Messer (2001) y Venter et al. (2012) estudian el rol de las esposas de los CEOs de las EFs y su impacto en la continuidad. Por otro lado, Dyer (1998) estudia la influencia de la cultura en la continuidad de la EF y García Alvarez y López Sintas (2003) indagan cómo la naturaleza de los valores transmitidos por el fundador hacia el sucesor y el grado de consistencia entre los valores de uno y del otro, repercuten en el éxito de la empresa. Ligado con esto, Konopaski et al. (2015) utilizan el enfoque del aprendizaje en comunidades de práctica para conocer cómo los miembros de la EF aprenden los valores nucleares y las prácticas. También, Basly y Saunier (2019) estudian la relación entre el nivel de compromiso de los miembros de la familia con la empresa y el deseo de sostener a la empresa en el largo plazo. Luego, Martínez y Norman (2004) y Walters (2011) (citados por Venter et al. 2012) aseveran que la supervivencia de largo plazo de una empresa y su éxito están determinados por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de stakeholders. Adicionalmente, Lambrecht y Lievens (2008) sostienen que la dispersión de la propiedad tiene efectos negativos, como el aumento de los costos de agencia y muestran evidencia de EFs que simplificaron la propiedad y gestión mediante la “poda” del árbol familiar. Por último, Salvato et al. (2010) y Zellweger et al. (2010) investigaron la relación entre el emprendedorismo y la continuidad de la EF.

Conceptos y bases teóricas de la gobernanza de la EF

No obstante el valor de cada una de las líneas de investigación revisadas, éstas sufren la limitación de explorar la relación entre un único factor y la continuidad. Por lo tanto, se consideran más potentes a las teorías que ofrecen explicaciones más complejas del desempeño y continuidad de las organizaciones, basadas en los efectos de un conjunto de factores o de los diversos elementos de un sistema. Consecuentemente, se procedió a considerar teorías alternativas y entre ellas se consideró útil a la teoría de la gobernanza para abordar el problema de esta investigación.

En cuanto al concepto de gobernanza, Gersick y Feliú (2014) afirman que no hay consenso en torno a él y lo entienden como el proceso y la estructura usada para dirigir y gestionar los asuntos del negocio. Por otro lado, Filatotchev (2008) define a la gobernanza como un sistema de

elementos interdependientes, que se refuerzan mutuamente y que forman un manojito (*bundle*) de prácticas que son efectivas cuando son congruentes entre sí y con su contexto.

Luego, Gersick y Feliú (2014) avanzan específicamente en la gobernanza de la EF, aseveran que ésta cuida la relación entre el dueño y el empleado e incorpora un tercer elemento, la familia y la definen como el medio de manejar, supervisar y servir a la organización familiar multigeneracional que establece los procesos por los cuales se fijan objetivos estratégicos, se mantienen relaciones claves, se cuida la salud de la familia, se mantiene la responsabilidad y se reconoce el logro y el desempeño.

Es importante considerar que el fundamento teórico dominante de los estudios de la gobernanza de la EF es la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Gómez Mejía y Wiseman 2007 y Franco Santos et al. 2017) que más adelante se une con el modelo de los tres círculos y permite clarificar las tareas y propósitos de la gobernanza en relación a los subsistemas familia, empresa y propiedad. En esta línea, Van den Berghe y Carchon (2003) comentan que el modelo de los tres círculos deriva en el modelo evolutivo tridimensional, que facilita identificar 36 tipos de EF diferentes, cada uno de ellos con un conjunto diverso de relaciones de agencia que demandan modelos de gobernanza que se ajusten a sus necesidades particulares.

Retornando a la teoría de la agencia, Jensen y Meckling (1976) presentan un modelo que se considera la versión ortodoxa, moderna (Lim et al. 2010 y Schulze et al. 2003) y más representativa (Gómez Mejía y Wiseman 2007), que trabaja con la metáfora del contrato para describir la relación entre dos partes que pueden tener objetivos diferentes. Esta versión ha sido muy usada en diversas disciplinas, ha impulsado numerosas investigaciones y se ha recomendado incorporar su uso en todo tipo de problemas que tienen una estructura cooperativa (Gómez Mejía y Wiseman 2007).

A pesar de esto, la teoría de la agencia y en particular la versión ortodoxa, está rodeada de controversias respecto de si es una gran teoría o una falsedad y ha sido el blanco preferido de los críticos (Eisenhardt, 1989 y Gómez Mejía y Wiseman, 2007). Concretamente, esta teoría ha sido reprobada por sus supuestos poco realistas y simplificadores de la naturaleza humana y por ignorar el contexto social (Ulhoi, 2007). Más aún, Bendikson et al. (2017) señalan que la teoría de la agencia ha perdido poder para explicar fenómenos de la nueva realidad como el emprendedorismo y la empresa familiar.

Con relación a esta última crítica, que es muy relevante para esta investigación, Schulze et al. (2001) explican que la teoría ortodoxa supone que cuando la propiedad y control coinciden en las mismas personas, que es el caso de la EF, el mecanismo de gobernanza es más eficiente porque los intereses de propietario y gerente están naturalmente alineados. En este sentido, Van den Berghe y Carchon (2003) creen que la propiedad familiar es eficiente para minimizar costos de agencia porque las acciones están en manos de agentes cuyas relaciones especiales con otros agentes decisorios permite controlar los problemas de agencia sin separar las decisiones de gestión y control. Los miembros de la familia tienen ventajas para monitorear y disciplinar a otros agentes porque poseen muchas dimensiones de intercambio entre ellos a lo largo del tiempo.

Sin embargo, se ha desarrollado un enfoque alternativo del modelo ortodoxo porque se considera que éste subestima complejidades de la EF (Corbetta y Salvato, 2004; Kallmuenzer, 2018 y Schulze et al., 2002). Puntualmente, se apunta a las consecuencias de la estructura de propiedad concentrada y del altruismo asimétrico de los líderes de la empresa hacia los miembros de la familia, que crean una configuración de intereses más compleja que eleva los costos de agencia, en contradicción con lo previsto por la teoría ortodoxa de agencia (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2003; Van den Berghe y Carchon, 2003; Corbetta y Salvato, 2004; Chrisman et al., 2004; Lim, et al., 2010 y Kallmuenzer, 2018). Concretamente, Schulze et al. (2003) explican que la EF tiene problemas para atraer buenos candidatos porque no paga con acciones ni ofrece posibilidades de crecimiento. Consecuentemente, el contrato que ofrece este tipo de organización es poco atractivo y atrae a los menos calificados (aumenta el riesgo de selección adversa u oportunismo precontractual). Además, la EF puede correr el riesgo moral u oportunismo post contractual porque los empleados no dueños pueden prever que los dueños retendrán dinero u oportunidades (pueden anticipar que un puesto superior será ocupado por un miembro de la familia, lo que los lleva a reducir el esfuerzo). También, la falta de oportunidades conduce a los empleados no familiares a no competir ni vigilar a los pares, lo que aumenta los costos de control. En otras palabras, los mercados laborales externos e internos pueden ser ineficientes para la EF. A los problemas ya mencionados, se suma que, dado que estas empresas no cotizan sus acciones, carecen de la presión disciplinaria del mercado de capitales y por esta razón se genera una mayor necesidad de controles internos.

Adicionalmente, con relación a los problemas creados por el altruismo asimétrico, Van den Berghe y Carchon (2003) argumentan que éste puede ser contraproducente y conducir al uso de recursos de la empresa para el beneficio de la familia, que los padres toleran la evasión de responsabilidades y persecución de intereses personales de sus hijos y que pueden tener una “fe ciega” en ellos cuando ocupan posiciones en la empresa. Asimismo, según ambos autores, el altruismo asimétrico produce sentimientos de injusticia distributiva para los miembros no familiares que no pueden acceder a cargos altos o beneficios y entre miembros familiares de alto desempeño y bajo desempeño porque reciben compensaciones similares. Todo lo anterior genera problemas en las relaciones de agencia verticales (padre / hijo), horizontales (agente / agente) e intergrupales (familia / no familia).

Como consecuencia de las limitaciones de la teoría de la agencia, los estudiosos comenzaron a modificar algunos de sus elementos. En este sentido, Lubatkin et al. (2007), Gómez Mejía y Wiseman (2007), Wiseman et al. (2012) y Ulhoi (2007) incorporan a la teoría de la agencia el contexto institucional y social que rodea a la relación principal y agente y expresan que éste influye en la relación de agencia, en sus mecanismos e incluso en el significado que se le da en diversas culturas a fenómenos como el oportunismo. Además, se incorpora el supuesto del altruismo (Lubatkin et al. 2005; Chrisman et al. 2004 y Schulze et al. 2001), extraído de la economía del hogar.

Por otro lado, una corriente de investigadores comenzó a percibir que hacían falta lentes nuevos para observar relaciones en las cuales, en ausencia de mecanismos de agencia, los intereses del principal y agente coinciden. Con relación a esto, Donaldson y Davis (1991) y Davis et al. (1997) presentan la teoría de la mayordomía que supone la congruencia de preferencias entre

accionistas y gerentes en una relación de gobernanza y que, por lo tanto, no son necesarios mecanismos de control e incentivos (Kultys 2016). Esta teoría evoluciona a partir de ideas sobre la motivación humana que se apartan del modelo tradicional del hombre económico para incorporar perspectivas psicológicas y sociológicas. Así es como, Donaldson y Davis (1991) y Davis et al. (1997) identifican en los trabajos de McGregor (1960) y Argyrys (1973), entre otros, necesidades de orden superior como las sociales, de estima y autodesarrollo que postulan un modelo de hombre más complejo y humanista. A partir de estas ideas Donaldson y Davis (1991) argumentan a favor de una perspectiva de la motivación gerencial alternativa a la de la teoría de la agencia, que proponen llamar teoría de la mayordomía. De acuerdo a Corbetta y Salvatto (2004) esta teoría puede ser útil para estudiar las dinámicas de la familia en la EF y Chrisman et al. (2004) dicen que las relaciones de mayordomía pueden existir e incluso prevalecer en la EF. Sin embargo, a pesar de su potencial, esta teoría no ha sido extensamente adoptada en los estudios de la EF.

Vale la pena apuntar que las teorías de agencia y mayordomía suelen ser presentadas como alternativas opuestas pero que otros enfoques tratan de combinar sus elementos para superar sus limitaciones (Corbetta y Salvato, 2004) y procuran determinar en cuál situación es más conveniente la aplicación de cada una de ellas, en función de supuestos motivacionales y situacionales (Davis et al. 1997). Gómez Mejía y Wiseman (2007) piensan que no es automático que el agente tenga objetivos diferentes al principal y que, por esta razón, no hay nada en la teoría de la agencia que excluya la consideración de la teoría de la mayordomía. Ellos sostienen que los mecanismos de gobernanza diseñados para limitar los problemas entre el principal y el agente son “*second-best solutions*”. En cambio, cuando la alineación de intereses está asegurada sin los costos de la gobernanza ocurre una “*first-best solution*”.

Franco Santos et al. (2017) explican que los modelos de gobernanza fundados en las ideas de la teoría de la agencia son llamados de control y pretenden, fundamentalmente, limitar la conducta del agente para evitar que atienda sus intereses personales, en detrimento de los del principal. Generalmente, estos sistemas de gobernanza utilizan como mecanismos para alinear la conducta del agente a los sistemas de información, presupuestos, dirección por objetivos, juntas directivas, la supervisión e incentivos económicos (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, Franco Santos et al. (2017) expresan que las ideas de la teoría de la mayordomía sostienen a un modelo de gobernanza llamado colegiado, que intenta liberar las energías creativas de las personas y utilizan mecanismos que promueven la autonomía y la participación.

La elección del modelo de gobernanza de la EF

Schulze et al. (2003) se preguntan qué se sabe sobre la gobernanza de la EF y responden que se sabe poco y que lo poco que se conoce se infiere de la teoría de la agencia. La mayoría de las investigaciones se han concentrado en hallar una relación entre los mecanismos de gobernanza y el desempeño empresarial y en comparar la eficiencia de la gobernanza familiar con la de la empresa no familiar (Chrisman et al., 2004 y Van den Bergh y Carchon, 2003), aunque no han llegado a resultados concluyentes (Corbetta y Salvato, 2004).

Respecto al uso de sistemas de gobernanza en la EF, Bendickson et al. (2016) se preguntan qué motiva a una organización de este tipo a usar mecanismos para limitar los intereses de la familia. Luego, Schulze et al. (2003) profundizan el sentido de la pregunta anterior al afirmar que los propietarios tienen dificultades para usar estos mecanismos (porque disciplinar a un agente emparentado puede dañar las relaciones de familia). Luego, ellos sostienen que si a pesar de esto los usan, quiere decir que desean la continuidad del negocio.

Con relación a cuál es el modelo de gobernanza adecuado a la EF, un primer asunto es el planteado por Bendickson et al. (2016) quienes preguntan si sirven los mecanismos tradicionales de gobernanza y si éstos pueden transferirse a la EF. Con relación a este punto, Van den Berghe y Carchon (2003) interrogan cómo dan forma a la gobernanza la interacción de la familia, la empresa y la propiedad. En la misma línea de pensamiento, Gómez Mejía et al. (2007) plantean en qué grado influye el contexto social, en particular la presencia de la familia, en los problemas y mecanismos de agencia. Igualmente, Wiseman (2012) sostiene que los modelos de gobernanza son idiosincráticos y por lo tanto, la presencia de la familia influye en ellos.

Un segundo asunto a resolver con relación al modelo de gobernanza de la EF es si existe un modelo de gobernanza adecuado para todo tipo de EF (*the one best way*, diría Taylor) o por lo contrario, si el modelo de gobernanza debe responder a las necesidades particulares de cada tipo de EF. Por lo que se refiere a esto, Van den Berghe y Carchon (2003) y Corbetta y Salvato (2004) sugieren que es más útil distinguir entre los distintos tipos de EF. En efecto, los dos primeros autores indican que es conveniente diferenciar entre los 36 tipos hipotéticos que identifica el modelo de Gersick y considerar que cada uno de ellos tiene un conjunto de relaciones de agencia diferente y problemas de gobernanza únicos que requieren mecanismos de gobernanza para la empresa y para la familia.

Luego, con referencia a las variables que determinan el modelo de gobernanza adecuado para cada tipo de EF, Corbetta y Salvato (2004), aportan un enfoque que es parte fundamental del modelo que presentamos. Ellos afirman que la familia influye en el tipo de contratos relacionales o modelo de gobernanza, a través de las variables grado de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos.

Con relación a la primera variable, los autores estiman que si el altruismo es alto produce en los miembros de la organización compromiso e identificación con la empresa y fortalece los vínculos familiares. Luego, estos factores moderan el ejercicio de la autoridad basada en el poder institucional y la distancia jerárquica y por lo tanto conducen a un modelo de gobernanza colegiado, congruente con la teoría de la mayordomía. Por lo contrario, si el grado de altruismo es bajo, son más fuertes los factores recién mencionados, que estimulan un modelo de gobernanza de control, propio de la teoría de la agencia.

Con referencia a la segunda variable, si la confianza es de tipo relacional o afectiva, promueve un modelo de gobernanza o una filosofía de gestión de involucramiento y participación, de tipo colegiada. Por otro lado, si el tipo de confianza es calculativa, la filosofía de gestión estará más orientada al control, como en las relaciones de agencia.

Por último, con relación a los objetivos de la EF, los autores sostienen que cuando los objetivos son de naturaleza económica la motivación para actuar se basa en la satisfacción de las necesidades inferiores, de tipo económico y favorece la aparición de relaciones de agencia y de una gobernanza de control. En cambio, cuando los objetivos son de naturaleza no económica, socioemocionales, la motivación para actuar se fundamenta en la satisfacción de las necesidades superiores, de autorrealización y estimula la emergencia de relaciones de mayordomía o de una gobernanza colegiada.

La medición del desempeño de la EF

En cuanto a la medición del desempeño de las empresas, el enfoque dominante es el Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2009) que utiliza cuatro dimensiones del desempeño (financiera, cliente, operaciones y gente). Como se puede apreciar, este modelo omite las dimensiones del desempeño orientadas a los objetivos no económicos y a preservar la riqueza socioemocional de la familia. De aquí que Gimeno Sandig (2009), elabora la dimensión “satisfacción”, que representa el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. Por otro lado, Barber y Buehler (1996), que estudian a las familias, fuera del contexto de la empresa, trabajan con el concepto de “cohesión” que definen como afecto compartido, apoyo, ayuda y cuidado entre miembros de una familia. Consecuentemente, los conceptos de “satisfacción” y “cohesión” son congruentes con la idea de riqueza socioemocional y pueden integrarse a modelos similares al cuadro de mando integral para medir de manera completa el grado de logro de los objetivos de la EF.

Efectos de la participación de la familia sobre los modelos de gobernanza y la continuidad: algunas hipótesis elaboradas desde las teorías de la gobernanza y de la EF.

A continuación presentamos las hipótesis elaboradas a partir de las teorías revisadas:

1. El grado de desarrollo del modelo de gobernanza en la EF está influenciado por las etapas evolutivas de ésta, determinadas según el Modelo Evolutivo Tridimensional, que postula que a lo largo del tiempo la EF avanza sobre los ejes empresa, familia y propiedad, adaptando sus prácticas de gobernanza a las demandas de cada etapa.
2. La presencia de niveles altos de altruismo, de confianza de tipo afectiva y de objetivos de naturaleza no económica, favorecen el desarrollo en la EF de un modelo de gobernanza de tipo colegiado.
3. La presencia de niveles bajos de altruismo, de confianza de tipo calculativa y de objetivos de tipo económico favorecen el desarrollo en la EF de un modelo de gobernanza de tipo de control.
4. El uso de un modelo de gobernanza influye positivamente en el grado de logro de los objetivos económicos y no económicos de la EF y éste en su continuidad.

Modelo conceptual.

El estudio propone un modelo conceptual que se elabora integrando conceptos propios de teorías de la EF y de la gobernanza, tratados en la sección anterior. Con respecto a la empresa familiar se opta por los conceptos referidos a 1) la definición de EF que entiende a ésta como el resultado de la intersección de los sistemas familia, empresa y propiedad; sumando el aspecto evolutivo tridimensional. También, se adoptan tres características distintivas de la EF para definir las variables niveles de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos que determinan los mecanismos del modelo de gobernanza y si ésta es un modelo de control o colegiado. Con relación a los objetivos de la empresa familiar se considera el enfoque tradicional que distingue entre objetivos económicos y no económicos. Por último, se utiliza el concepto de continuidad entendido como la supervivencia de la familia y el negocio a lo largo de las generaciones.

Sistema de variables del modelo.

El modelo expuesto en la figura siguiente tiene cuatro variables independientes relacionadas con el grado evolutivo de la EF y las características de ella (tipo de confianza, grado de altruismo y tipo de objetivos organizacionales) y cuatro variables observables dependientes relacionadas con los mecanismos de los modelos de gobernanza de control (mecanismos de control e incentivos) y colegiado (mecanismos para la autonomía y mecanismos para la participación). Las flechas ilustran las relaciones entre estos dos conjuntos de variables. Específicamente, se propone que el grado evolutivo de la EF determina el grado de desarrollo del modelo de gobernanza (según lo establecido en el modelo evolutivo tridimensional). Además, el modelo propone que el tipo de confianza, el tipo de objetivos organizacionales y el grado de altruismo determinan si los mecanismos de gobernanza serán congruentes con un modelo de gobernanza de control o colegiado.

Por otro lado, el modelo también abarca las relaciones entre los mecanismos de control, incentivos de alineación, mecanismos para la autonomía y mecanismos para la participación con las variables objetivos económicos y objetivos no económicos. En esta parte del modelo las cuatro variables observables dependientes (mecanismos de control, de incentivos, de autonomía y de participación) se consideran variables independientes que influyen sobre las variables grado de logro de los objetivos económicos y no económicos, que se toman como mediadoras. Esto también se representa con las flechas que sugieren las relaciones entre estos dos grupos de variables. Finalmente, el modelo muestra la relación entre el grado de logro de los objetivos económicos y objetivos no económicos con la continuidad de la EF. Aquí el primer grupo de variables es independiente y determinan a la otra que actúa como variable dependiente.

La utilidad de la gráfica que se presenta frente al aporte teórico consiste en exhibir de manera clara las variables del modelo y la forma en que éstas se relacionan. Concretamente, la gráfica permite apreciar cómo las cuatro variables que caracterizan a la EF pueden determinar si ésta

adoptará un modelo de gobernanza colegiado o de control y luego, cómo el modelo de gobernanza contribuye al logro de los objetivos y por ende a la continuidad de la organización.

4. CONCLUSIONES

Basado en los argumentos y reflexiones hallados en la literatura y en las respuestas obtenidas en las entrevistas, la etapa exploratoria de esta investigación produjo como resultados específicos una hipótesis sobre el vínculo entre la etapa evolutiva de la EF y el grado de desarrollo del modelo de gobernanza; dos hipótesis relacionadas con la influencia del nivel de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos de la EF sobre el modelo de gobernanza (de control o colegiado) y una hipótesis acerca de la influencia del tipo de gobernanza sobre el logro de los objetivos económicos y no económicos y de éstos sobre la continuidad de la EF. También, se elaboró un modelo que utiliza las relaciones establecidas en las hipótesis y que pretende explicar cuáles son los factores que influyen en la continuidad de la EF.

El modelo propuesto cubre un espacio vacío, que se identificó al revisar la literatura y encontrar que los trabajos sobre los factores que afectan la continuidad de la EF indagaban en un solo factor, omitiendo la influencia de otros factores que pueden ser relevantes. Igualmente, en la revisión literaria se halló que los estudios se concentran mayormente en encontrar la relación entre el uso de sistemas de gobernanza y el desempeño de la EF, pero no indagan en la influencia de estos sistemas sobre la continuidad. Además, como ya se señaló, la mayoría de las investigaciones provienen de países desarrollados económicamente y con diferentes contextos institucionales respecto a los países latinoamericanos.

En cuanto a las limitaciones del modelo presentado, debe apuntarse que éste ignora la influencia sobre la continuidad de factores externos a la organización, como el grado de desarrollo económico del país y factores institucionales, que impactan en el desempeño y continuidad de la EF. Sin lugar a dudas, futuras investigaciones podrán enriquecer el modelo para atender esta debilidad. Además, algunos elementos del modelo son problemáticos y requieren mayor refinamiento. Por ejemplo, la variable continuidad, entendida como la supervivencia de la empresa y la familia a lo largo de generaciones, que es una pieza clave del modelo, es difícil de medir porque en la población están ausentes las empresas que quebraron y por lo tanto, no se puede conocer qué factor produjo ese efecto para comprender mejor el fenómeno. Por otro lado, autores como Basly y Saunier (2008) trabajan con el constructo del deseo de sostener a la EF en el largo plazo. Sin embargo, aquí tampoco se puede conocer a las empresas que no superaron el desafío de la continuidad y no está claro que la variable deseo de continuidad sea un buen sustituto de la variable continuidad.

El asunto de los factores que afectan la continuidad de la EF, abordado desde la integración de las teorías de la teoría de la gobernanza y de la EF, crea numerosos interrogantes, con gran potencial para futuras investigaciones. Puntualmente, ofrecen campos fecundos para la inves-

tigación algunas de las siguientes preguntas: ¿cuál es el modelo de gobernanza adecuado para cada uno de los 36 tipos de EF identificados con el modelo evolutivo tridimensional?, ¿cómo es el modelo de gobernanza adecuado para cada uno de los 15 roles posibles que una persona puede ejercer en cada tipo de EF? y ¿está determinada la diferencia de desempeño de la EF por la influencia de la familia o por el tipo de relaciones de agencia? También, en la EF coexisten empleados que pertenecen a la familia junto a otros que no pertenecen. Entonces, se requiere investigar cómo es la gobernanza de ambos grupos de empleados: ¿se utiliza el mismo modelo de gobernanza para ambos grupos o existe un sesgo de bifurcación? Por último, el modelo exhibe numerosas relaciones entre las variables y cada una de las relaciones es una línea posible de investigación que debe ser puesta a prueba empíricamente.

Respecto a la aplicabilidad del modelo propuesto en la gestión de EF, se juzga que éste sí se puede aplicar pero que exigirá la consideración de variables contextuales propias de cada empresa en particular. Los modelos son una simplificación de la realidad y por consiguiente, dejan de lado elementos que operan en ella y que luego deben ser identificados y gestionados por los actores. En otras palabras, la efectividad de un sistema de gobernanza depende en cierto grado de las variables usadas en el modelo, pero también de otras que se dejaron de lado, como el tipo de liderazgo o la cultura organizacional. Estas variables, entre otras, impactan en la operación de un sistema de gobernanza y es trabajo de quienes lo diseñan y administran atender a ellas. No obstante, se estima que el modelo brinda orientación útil para incluir en el diseño de un sistema de gobernanza las variables que los sistemas tradicionales omiten, por no considerar las características distintivas de la EF.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. 1973a. Organization man: Rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33 (July/August): 354-357.

Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-261.

Banco Interamericano de Desarrollo (2006) – Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020) Argentina.

Barber, B. y Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: different constructs, different effects. *Journal of marriage and family*, 58 (2), 433-441

Basly S. and Saunier P. (2019). Family member's commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family to firm identity and emotional attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

Bendickson J., Muldoon J., Liguori E. and Davis P. , (2016), "Agency theory: the times, they are a-changin'", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 1 pp. 174 - 193. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2015-0058>

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4).

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

Davis J. James H. , Schoorman D. and Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management* (1997) *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1

Donaldson L. and Davis J., *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns* (1991), *Australian Journal of Management* 16: 49. DOI: 10.1177/031289629101600103

Drozdom N. (1998). What is continuity? *Center for Applied Research, Family Business Review*, vol. XI, no. 4.

Dyer W. (1998). *Culture and Continuity in Family Firms. The Best of FBR II*

Eisenhardt K. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1, 57-74.

Filatotchev I. (2008), *Developing an organizational theory of corporate governance: comments on Henry L. Tosi, Jr. "Quo Vadis? Suggestions for future corporate governance research"*. *J Manage Gov* 12:171–178 . DOI 10.1007/s10997-008-9055-8.

Franco-Santos M., Nalick M., Rivera-Torres P. and Gomez-Mejia L.; (2017), *Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education. British Journal of Management*, Vol. 00, 1–20 (2017). DOI: 10.1111/1467-8551.12249.

García Alvarez E. and López Sintas J. (2003). *Coherence between values and successor socialization: facilitating family business continuity. Chair of Family Business. IESE Business School - Universidad de Navarra.*

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). *Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 196-225). Thousand Oaks, CA: Sage.*

Gersick, K., Lansberg, I. y Desjardins, M. y Dunn, B. (1999), *Family Business Review*, 12 (4), 287-297. <http://fbr.sagepub.com>

Gimeno Sandig, A. (2009). *El desempeño de la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas (tesis doctoral). ESADE, España.*

Gómez Mejía L. and Wiseman R. (2007). *Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. Journal of Organizational Behaviour*. 28, 81–88

Gómez-Mejía L., Haynes T., Núñez-Nickell M., Jacobson K. y Moyano Fuentes J. (2007). *Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family- controlled firms: evidence from Spanish olive mills, Administrative Science Quarterly*, 52, (1), 106-137.

Luis R. Gomez-Mejia , Cristina Cruz , Pascual Berrone & Julio De Castro (2011): *The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms*, *The Academy of Management Annals*, 5:1, 653-707

Jensen M. and Meckling W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360.

Kallmuenzer A. (2018), *Agency theory and the family business in Theoretical perspectives on family businesses.*

Konopaski M., Jack S. and Hamilton E. (2015). How Family Business Members Learn About Continuity. *Academy of Management and Education*. Vol 14 No 3, 347-364.

Kultys, J. (2016). Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), 613-634. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2016.034>

Lambrecht J. and Lievens J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XXI, no. 4.

Lee, J. (2006), Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103-114.

Lim E., Lubatkin M. y Wiseman R. (2010), A Family Firm Variant of the Behavioral Agency Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 197–211 (2010). DOI: 10.1002/sej.91

Lubatkin M., Schulze W., Ling Y. and Dino R. (2005) The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior* 313–330 (2005)

Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*.

Lucky, E.; Minai, M. y Isaiah, A. (2011), A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, Nº 18

Martinez Echezárraga Jon (2010) *Empresas Familiares Reto al Destino – Granica – Buenos Aires*.

McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Melin L., Nordqvist M. y Sharma P (2014). *The Sage Handbook of Family Business*, Los Angeles, Sage.

Merchant P., Kumar A. and Mallik D. (2017). Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*. <https://doi.org/10.1007/s10834-017-9562-3>.

Norton, D. y Kaplan, R. (2009), *El cuadro de mando integral*, Barcelona, España: Grupo Planeta

OCDE-CAF (2019). *Resumen Ejecutivo. Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*

Poza E and Messer T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XIV, no. 1.

Salvato C., Chirico F. and Sharma P. (2010). Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development* Vol 22, Nos. 3-4, 341-348

Schulze W., Lubatkin M. ,y Dino R. (2002). Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial and Decision Economics*, DOI: 10.1002/mde.1064

Schulze, W. S., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Dispersion of ownership and agency in family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.

Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 23 (1), 1-36.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1992), On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, 5 (1), 43-62.

Ulhoi J. (2007). Revisiting the principal-agent theory of agency: comments on the firm-level and cross-national embeddedness theses. *Journal of Organizational Behaviour* 28, 75–80 (2007) DOI: 10.1002/job.405

Van den Berghe L. and Carchon S. (2003), Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, Volume 11 Number 3

Venter E, Van der Merwe S & Farrington S (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review* Volume 16 Number 2

Wiseman R., Cuevas-Rodríguez G. and Gomez-Mejia L. (2012) Towards a Social Theory of Agency. *Journal of Management Studies* 49:1, doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01016.x

Zellweger T., Mühlebach C. and Sieger P. (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? Center for Family Business University of St. Gallen.

Nicole Pazmiño, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
nicole7_p@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9709-0107>

Asdrúbal Granizo Haro, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
agranizo@indoamerica.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3369-7401>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

Constitucionalidad de la legislación dictada en pandemia por Covid-19 en Ecuador sobre derecho del trabajo .

Constitutionality of the legislation dictated in pandemic by Covid-19 in Ecuador on labour law.

RESUMEN

La investigación realizada y sobre la cual, versa el contenido del presente artículo, permitió determinar la vulneración del derecho a la estabilidad laboral en el contrato especial emergente establecido en el artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario de Ecuador. Con un enfoque cualitativo y apreciando los hechos suscitados durante la pandemia por COVID19 dictadas por el Estado ecuatoriano para enfrentar la crisis económica producida por el confinamiento, los autores describen el tratamiento jurídico que se dio a las formas de contratos de trabajo y su consecuente afectación al derecho a la estabilidad laboral de los empleados y trabajadores, concluyendo que, en efecto, este derecho había sido transgredido por inobservancia al contenido de la Carta Magna del país y sus principios, concluyendo que, por inconstitucional, esta norma debe ser derogada. A través del método analítico – deductivo, se partió de las máximas o principios generales del derecho del trabajo que conducen a explicaciones particulares sobre el derecho a la estabilidad del trabajador. Es una investigación de tipo teórico – documental por sus fuentes y descriptiva por su alcance, con diseño no experimental porque se limitó a describir la realidad sin interferir o provocar reacciones distintas a las que naturalmente se encuentran en el contexto. De la discusión de resultados se desprende que, los autores, han analizado argumentadamente el espíritu, propósito y razón del legislador para tratar la estabilidad como garantía jurídica y la imposibilidad de aceptación de su anulación o transgresión.

Palabras clave

contrato especial emergente, estabilidad laboral, constitucionalidad.

Abstract

The research performed and the subject of this article has enabled the violation of the right to job security to be determined in the special contract laid down in Article 19 of Ecuador's Orga-

nic Law on Humanitarian Support. Using a qualitative approach and assessing the facts raised during the COVID19 pandemic dictated by the Ecuadorian State to address the economic crisis caused by isolation, the authors describe the legal treatment given to the forms of employment contracts and their consequent impact on the right to labor stability of employees and workers, concluding that, in effect, this right had been transgressed due to non-observance of the content of the country's Magna Carta and its principles, concluding that, as unconstitutional, this rule should be repealed. It was based on the maxims or general principles of labor law which led to particular explanations of the worker's right to stability by the analytic-deductive method. It is a theoretical-documentary type of research because of its sources and descriptive because of its scope, with a non-experimental design because it was limited to describing reality without interfering or provoking reactions different from those naturally found in the context. The discussion of the results shows that the authors have analyzed the spirit, purpose, and reason of the legislator to treat stability as a legal guarantee and the impossibility of accepting its annulment or transgression.

Keywords

special emergent contract, constitutionality, labor stability

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo fija su objetivo general en determinar si se vulnera el derecho a la estabilidad laboral en el contrato especial emergente establecido en el artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada de Covid-19 en Ecuador, con el fin de proteger las máximas esenciales del Derecho del Trabajo y defendidas globalmente por la legislación, los Tratados Internacionales y la doctrina jurídica. (Asamblea Nacional, 2020)

En Ecuador se promulgó la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para enfrentar las consecuencias económicas derivadas del confinamiento ordenado por el Estado para controlar los contagios y preservar la vida ante la aparición del virus COVID19, calificado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud, un hecho notorio y de conocimiento público. La crisis general ocasionada por el COVID-19, perturbó todos los aspectos del desenvolvimiento productivo del país, alterando como es lógico, las relaciones de trabajo que dan soporte a la economía nacional, por lo que, el gobierno envió una propuesta de ley económica urgente para regular, a través de medidas tendientes a mitigar los efectos adversos de la pandemia, las formas del contrato de trabajo hasta ese momento conocidas.

Sin embargo, en la referida ley, se estableció una forma de contrato llamada “Contrato especial emergente” según el cual, con el consentimiento libre y voluntario del trabajador, el empleador podría proponer una relación contractual a tiempo fijo a un año, con posibilidad de prórroga hasta por el doble de ese tiempo, para defender la producción por encima de los intereses y derechos constitucionales del trabajador. Igualmente crea una jornada especial y una reducción del salario que a todas luces promueve la precarización del empleo.

El problema va más allá de una norma, de sus defectos de forma y de los principios del derecho del trabajo que vulnera, el problema se enraíza en la dignidad humana, en la humillación a la que se encuentra sometido el trabajador cuando, conociendo la norma orgánica superior y la naturaleza de sus derechos adquiridos personalmente y también socialmente, se enfrenta a una cruel disyuntiva: o, acepta la propuesta o se queda sin empleo, sin sustento personal ni familiar y sin oportunidades de desarrollo profesional.

He aquí, la justificación de esta investigación puesto que no es posible que, ante la mirada complaciente de la función legislativa, la función ejecutiva y la Corte Constitucional, esta situación de vulneración de derechos continúe existiendo lesionando a la ciudadanía trabajadora del país, por esta razón, el problema que se formula es: ¿De qué forma el artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario de Ecuador vulnera el derecho a la estabilidad laboral?

Para responder a la misma, se planteó como objetivos específicos: 1) enfocar el derecho a la estabilidad laboral dentro del contexto de la Ley de Apoyo Humanitario en lo que corresponde a los contratos especiales emergentes, así como también, 2) determinar la constitucionalidad de dicho contrato.

2. MÉTODO

Para desarrollar la presente investigación se ha empleado el método analítico – deductivo porque su punto de inicio son conceptos generales que conducen a explicaciones particulares. Es una investigación de tipo teórico – documental por sus fuentes y descriptiva por su alcance, en virtud de que se limita a caracterizar el fenómeno de análisis tal como se presenta en la realidad. Tiene un diseño no experimental y su enfoque es netamente cualitativo.

3. RESULTADO

Para dar inicio a los sustentos teóricos necesarios para entender jurídicamente la investigación que se presenta, es necesario explicar de forma precisa y concisa lo que se entiende como estabilidad laboral. Por su parte, la doctrina expone respecto a la estabilidad laboral que:

Es el derecho de la clase trabajadora para la continuidad ocupacional en el medio empresarial, para el cual ha desenvuelto sus actividades, con la recíproca obligación del empleador de no privarle del trabajo mientras no hubiese hechos justificables que determinen la separación. (Jaramillo, 2021, p. 45)

Esto quiere decir, que la estabilidad laboral puede definirse como la garantía que tiene todo trabajador a conservar su cargo durante un tiempo indefinido. En este sentido, es pertinente mencionar que:

La estabilidad de los trabajadores en sus empleos es un principio de doble proyección: posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer

vinculado a la empresa y una proyección eminentemente económico-productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa. (Montserrat, 2014, p.53)

Así se tiene que, el principio de estabilidad laboral para diferentes autores, se puede proyectar en dos dimensiones, por una parte, vincula socialmente al trabajador con su entorno, fortaleciendo la inclusión y no discriminación y, por otro lado, refuerza el interés económico y productivo del empleador para poner a funcionar su empresa o establecimiento.

Finalmente se puede afirmar que la estabilidad laboral, además de ser un principio, es un derecho que faculta a los trabajadores a mantenerse en sus puestos de trabajo, en forma pacífica, capacitándose integralmente y con la opción de progresar dentro del sitio de trabajo, sin la amenaza cierta o imaginaria de que puedan ser despedidos injustificadamente o de forma arbitraria.

La estabilidad laboral, es un principio fundamental del derecho laboral, el cual resulta ser un mecanismo práctico y seguro para la correcta ejecución de mandatos constitucionales respecto a la protección del trabajo, siendo importante en los procesos de despido injustificado. (Salcedo, 2021, p.26)

En tal sentido, la estabilidad laboral es un mecanismo constitucional que garantiza la protección del trabajo frente a los despidos, desmejoras y traslados efectuados de forma unilateral y arbitraria. Para concluir, la estabilidad laboral es el derecho que poseen los trabajadores a conservar sus puestos de trabajo y a no ser despedidos sin una justificación previa.

Protocolo de San Salvador

Ahora bien, se va a tratar el tema de estabilidad laboral en el Protocolo de San Salvador de la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1988, se ha ocupado de describir y regular que el trabajo es uno de los medios para garantizar el derecho a la dignidad, la cual, no podría ser alcanzada en una situación de angustia e inseguridad permanente respecto al riesgo de insubsistencia de las personas. En este Tratado se enfatiza que toda persona, tiene derecho al trabajo en el cual se incluye la oportunidad de obtener, con decencia y paz las actividades lícitas escogidas.

Según el Protocolo de San Salvador de la Organización de Estados Americanos (OEA), con justas razones vinculadas al derecho de la propiedad, no puede existir una inamovilidad laboral indefinida, pero tampoco una discreción ilimitada del empleador para mover a los trabajadores y dejarlos en estado de inseguridad, no se permiten los despidos caprichosos, sino que se dispone, imperativamente, que parte de una condición justa del trabajo sea la indemnización en caso de separación del trabajador del cargo por voluntad unidireccional del empleador.

Art 7.- Condiciones justas, equitativas y satisfactorias de trabajo: Los estados partes en el presente Protocolo reconocen que el derecho al trabajo (...) supone que toda persona goce

del mismo en condiciones justas, equitativas y satisfactorias para lo cual dichos Estados garantizarán en sus legislaciones nacionales (...) d.- La estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y con las causas de justa separación. En casos de despido injustificado, el trabajador tendrá derecho a una indemnización o a la readmisión en el empleo o a cualquier otra prestación prevista por la legislación nacional. (OEA, 1988, pp.9-10)

Se observa, entonces que, para la Organización de Estados Americanos, la estabilidad laboral de los trabajadores se garantiza mediante la respectiva indemnización por despido sin causa justa o en su defecto, lo que disponga la ley del país respectivo para no dejarlo a la deriva ni al arbitrio del empleador.

Después del análisis doctrinario establecido sobre la estabilidad laboral se debe mencionar que la estabilidad laboral es el derecho que tienen todos los trabajadores a permanecer en sus puestos de trabajo de forma garantizada por la ley y por los instrumentos internacionales que velan por los derechos del trabajo.

La Estabilidad Laboral en la Jurisprudencia

En el presente apartado, se procederá a analizar la sentencia número 1342-16-EP/21, siendo jurisprudencia ecuatoriana de la Corte Constitucional que declara la vulneración del derecho a la seguridad jurídica en una acción de protección. Además, examina el mérito del caso respecto a la vulneración a la estabilidad laboral reforzada y a la igualdad material de una persona con discapacidad. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

Como parámetros facticos se tiene que la acción de protección fue presentada el 15 de marzo de 2016, Renato David Romero Villacís, persona con un grado de discapacidad auditiva del 30%, en contra del “Estado Ecuatoriano (sic), representado por la Procuraduría General del Estado”, la directora provincial del Consejo de la Judicatura de Tungurahua, el director general del Consejo de la Judicatura y el presidente del Consejo de la Judicatura. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

El accionante impugnó la acción de personal No. 369-DP18-2016-EO de 24 de febrero de 2016, por medio de la cual se dio por terminado su nombramiento provisional, a pesar de padecer una discapacidad. Alegó que dicho acto habría vulnerado sus derechos al trabajo, a la continuidad por formar parte de un grupo vulnerable por su condición de discapacidad, a la estabilidad laboral, a ocupar cargos y empleos públicos, a la seguridad jurídica y a la igualdad. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

En la ratio decidendi, se ha determinado que “las personas con discapacidad tienen, entre otros derechos, el de trabajar en condiciones de igualdad de oportunidades, en un marco de estabilidad laboral, que permita alcanzar la realización económica y personal de este grupo de personas con derecho a recibir atención prioritaria”. La decisión de la Corte fue aceptar la acción de protección y declarar la vulneración del derecho a la estabilidad laboral reforzada

y a la igualdad material del señor Renato David Romero Villacís (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

Para concluir con esta sentencia se debe mencionar que se vulneró el derecho a la estabilidad laboral reforzada a una persona con discapacidad auditiva porque se constituye un derecho que tiene el servidor público a permanecer en su sitio de trabajo y a no ser despedido en virtud de su situación de vulnerabilidad.

Del análisis del caso se desglosa que la Corte Constitucional declaró que la sentencia de apelación dictada dentro de la acción de protección, vulneró el derecho del accionante a la seguridad jurídica, porque inobservó el precedente contenido en la sentencia 258-15-SEP-CC, respecto de la improcedencia de la terminación de la relación laboral de una persona con discapacidad por decisión unilateral de la entidad contratante, debiendo procurar de ser posible reubicar a la persona con discapacidad acorde a sus circunstancias particulares. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

Mediante sentencia de mérito, la Corte Constitucional del Ecuador declaró que el Consejo de la Judicatura, vulneró el derecho del accionante a la igualdad material, porque no consideró su discapacidad auditiva del 39%, para decidir sobre su situación particular y sobre la procedencia de la terminación anticipada y unilateral del nombramiento provisional; por el contrario, asumió que el accionante se encontraba en la misma situación que el resto de funcionarios. La Corte declaró la vulneración del derecho del accionante a la estabilidad laboral reforzada por cuanto, fue desvinculado de la entidad pública, sin considerar su situación en particular, pues no observó que se haya buscado una alternativa a la terminación de su nombramiento, ni que se lo haya indemnizado de conformidad con lo dispuesto en la Ley. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

Como parte de las medidas de reparación, se declaró que la sentencia adoptada, en sí misma, constituye una medida de satisfacción para el accionante, y, ordenó que el Consejo de la Judicatura pague al accionante, en un plazo no mayor a 90 días contados a partir de la notificación de la sentencia, una indemnización equivalente a 18 meses de su mejor remuneración devengada mientras trabajó en dicha institución, de conformidad con lo prescrito por el artículo 51 de la Ley Orgánica de Discapacidades, debiendo ofrecerle disculpas públicas. (Acción Extraordinaria de Protección, 2021)

En conclusión, el criterio que se desglosa del estudio de caso sobre la estabilidad laboral reforzada, debió lograr una garantía efectiva al derecho constitucional que tienen todas las personas en circunstancias de vulnerabilidad como es el caso del accionante ya que tiene una discapacidad auditiva al no ser despedido por razón de su condición.

La Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19

Cabe mencionar que la ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria

derivada del Covid19 fue creada con el propósito de establecer acuerdos entre los empleadores y trabajadores para llegar acuerdos sobre las condiciones económicas de la relación laboral preservando las fuentes de trabajo y evitando la quiebra de empresas y garantizando la estabilidad.

Con la pandemia de Covid-19 Ecuador, al igual que casi todos los países del mundo, se vio afectado por la muerte de miles de personas, familias rotas y a la vez quebrantadas por la ausencia de miembros que antes pudieron llevar el sustento alimentario y económico a éstas. El país estuvo devastado porque las familias, base de la sociedad, también lo estaban.

El confinamiento produjo baja en la demanda de productos y baja en la producción, especialmente de los sectores secundario y terciario de la economía, incluso las siembras, perteneciente al sector primario, se veía afectada porque no había libre circulación para continuar con las rutas de reparto y comercialización. La economía del país se detuvo. Una economía sostenida por la fuerza obrera y trabajadora que miraba impávida como la muerte por COVID19 y la muerte por hambre les asechaban, mientras el gobierno intentaba velar por la estabilidad económica y productiva. Sin embargo, esta afirmación parece contradecir lo establecido en el cuerpo normativo cuando expresa:

Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto establecer medidas de apoyo humanitario, necesarias para enfrentar las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, a través de medidas tendientes a mitigar sus efectos adversos dentro del territorio ecuatoriano; que permitan fomentar la reactivación económica y productiva del Ecuador, con especial énfasis en el ser humano, la contención y reactivación de las economías familiares, empresariales, la popular y solidaria, y en el mantenimiento de las condiciones de empleo. (Asamblea, 2020. Énfasis propio)

Las medidas que se optaron por el legislador para enfrentar las consecuencias que conllevaba la pandemia de Covid-19 para obtener una mejoría con la reactivación económica y con el mantenimiento de empleo en el país, estaba enfocado más, en proteger la producción que a los trabajadores.

Analizado el propósito o el objetivo que tiene la ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada por el COVID19 es importante mencionar que dicha ley establece acuerdos entre los trabajadores con los empleadores para evitar quiebra en las empresas y el desempleo de miles de trabajadores.

El Contrato Especial Emergente

Luego de revisar en un aspecto general el objeto de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada por el COVID19 los autores se centrarán en el artículo 19 denominado contrato especial emergente.

Durante la pandemia de Covid-19, estando activo un Estado de Excepción en Ecuador, la

Asamblea Nacional por convocatoria presidencial implementa la Ley de Apoyo Humanitario y con ella, nace una nueva forma de contrato de trabajo. Este es llamado contrato especial emergente y se trata de una contratación atípica que hace referencia al contrato a plazo fijo que se había eliminado de la legislación nacional motivado en la afectación al derecho de estabilidad laboral y que ahora, volvía a reaparecer, esta vez, como contrato individual de trabajo por tiempo definido destinado es mantener la producción y las fuentes de ingresos en situaciones de emergencia. (Lemos, 2022)

Es decir, se trata de un contrato de trabajo diseñado para proteger y mantener las actividades de producción en las empresas e industrias. El rol protagónico del empresario en esta modalidad de contratación claramente retrocede los derechos alcanzados por la fuerza trabajadora antes de la pandemia.

Este contrato tiene como plazo un año y se puede renovar una vez más por el mismo tiempo, pero terminado el contrato, se abandona al trabajador y se le deja en desequilibrio económico, cuando ha sido éste quien ha mantenido la empresa en funcionamiento durante la crisis. La ley lo expresa así:

Art. 19.- Contrato especial emergente. - Es aquel contrato individual de trabajo por tiempo definido que se celebra para la sostenibilidad de la producción y fuentes de ingresos en situaciones emergentes o para nuevas inversiones por parte de personas naturales o jurídicas. El contrato se celebrará por el plazo máximo de un (1) año y podrá ser renovado por una sola vez por el mismo plazo. La jornada laboral podrá ser parcial o completa, con un mínimo de veinte (20) y un máximo de cuarenta (40) horas semanales, distribuidas en un máximo de seis (6) días a la semana sin sobrepasar las ocho (8) horas diarias, y su remuneración serán proporcionales. (Asamblea, 2020,p.9)

El descanso semanal será de veinticuatro horas consecutivas. Las horas que excedan se pagarán con sujeción a lo determinado en el artículo 55 del Código del Trabajo. Al terminar el plazo del contrato o si la terminación se da por decisión unilateral del empleador o trabajador antes del plazo indicado, el trabajador tendrá derecho al pago de remuneraciones pendientes, bonificación por desahucio y demás beneficios de ley calculados de conformidad al Código del Trabajo.

Si finalizado el plazo acordado se continúa con la relación laboral, el contrato se considerará como indefinido. (Asamblea,2020,p.9,énfasis propio)

En el contrato especial emergente acogido por los trabajadores se recalca el retroceso que existe en materia de derechos del trabajador, debido a que se volvió al desequilibrio profesional lo cual nos lleva a recordar el contrato a plazo fijo, eliminado en el año 2016 de la legislación ecuatoriana.

Al desglosarlo se observa que:

Existe la manifestación de priorizar los derechos de producción por encima de los derechos del trabajador.

Se reduce la jornada laboral y con ello, la disminución salarial por mandato legal. Se reduce el descanso, produciendo al trabajador una afectación a sus derechos de esparcimiento, recreación, descanso y derecho a la salud, que son protegidos a través del descanso continuo de 48 horas.

Se omite la fijación del domingo de descanso y la remuneración que corresponde fijada en el Código de Trabajo que además es una norma de rango superior.

Solo se mantienen estables las normas relativas al despido injustificado y a la conversión automática del contrato a indefinido, en caso de prolongación de la relación de trabajo una vez sobrepasado el límite de la prórroga.

Todo lo anterior deja en evidencia la protección que un Estado paternalista demuestra a la parte fuerte de la relación laboral, es decir, al empleador, contraviniendo la Constitución de la República y los Tratados Internacionales de los cuales esta nación es suscribiente. Vale la pena enfatizar que,

Los contratos emergentes se emitirán por un tiempo indefinido, podrán crearse para las nuevas inversiones o líneas de negocio. A estos podrán acceder las empresas que buscan la sostenibilidad de la producción o los negocios que atraviesen dificultades económicas y que requieren de la contratación emergente. La jornada laboral tendrá un mínimo de 20 horas y un máximo de 40 horas a la semana, distribuidas en un máximo de 6 días a la semana y su remuneración será proporcional a la jornada pactada. (Jaramillo, 2021, pág. 42)

Con este cuerpo normativo se han adoptado medidas para garantizar estabilidad económica de las empresas, mas no un apoyo humanitario pues no ha tomado en cuenta el respeto al principio de estabilidad laboral de los trabajadores y en ese sentido permite que durante cualquier situación de emergencia que se presuma sea consecuencia de la crisis sanitaria derivada de la pandemia por COVID19, las empresas pueden implementar el uso de este contrato tomando como único requisito adicional, el cual se denomina como “Contrato Especial Emergente”. Se manifiesta que:

El Contrato Especial Emergente no es ninguna innovación dentro de nuestra legislación y viene a ocupar el lugar del antes llamado “contrato a plazo fijo” que fue eliminado de nuestro

Código del Trabajo en las reformas de abril del 2015. (Jaramillo, 2021, pág. 43)

Como se puede deducir el contrato especial emergente sería una nueva modalidad de Contrato individual de Trabajo para que se constituya debe estar dentro del parámetro establecido en el primer inciso del artículo 19, lo que claramente tiene aspecto favorecedor hacia el empleador. Para finalizar se puede observar que el contrato especial emergente es precario, ya que devuelve al ordenamiento al uso del contrato a plazo fijo eliminado del Código de Trabajo en años

pasados.

La Inconstitucionalidad del Contrato Especial Emergente

En el siguiente apartado se va a tratar que es la inconstitucionalidad del contrato especial emergente tema de absoluta importancia el primer punto estudiado de forma general y el segundo punto observado de una forma específica con un estudio de caso, pero antes se debe mencionar que la inconstitucionalidad es una garantía de aplicación directa e inmediata, que permite a toda persona sea natural o jurídica denunciar la tensión existente entre la Constitución y una norma de inferior jerarquía.

“La acción de inconstitucionalidad es una garantía jurisdiccional que se presenta para remover del ordenamiento jurídico una norma que, por la forma o por el fondo, es contraria a la Constitución o al bloque de constitucionalidad.” (Pérez Loose, 2020)

La misma se puede ejercer a través de una acción de inconstitucionalidad, el cual, es un mecanismo de control que sirve para extraer del ordenamiento jurídico nacional las normas que contradicen la Constitución de la República del Ecuador.

Control abstracto

El control abstracto funciona en primer caso como una medida frente a las leyes, referentes en correlación con su jerarquía normativo. El control abstracto puede preverse como un control de carácter preventivo o a priori, lo cual es posible en virtud del principio de supremacía de la Constitución frente a las leyes. Se trata de un control directo, ya que la norma fundamental establece un autocontrol, circunscribiendo la actuación de los órganos públicos a la esfera competencial preestablecida con el fin de evitar conflictos normativos o limitaciones excesivas de los derechos fundamentales. El ejercicio de esta forma de control puede ser atribuido al Poder Legislativo o bien al Judicial aun cuando su objeto sea tan sólo un proyecto de ley, más que una norma. (Ochoa, 2003)

Para concluir el control abstracto se verifica la necesidad de colisión entre normas ya que la función del control abstracto será la de mitigar que la aplicación de este precepto provoque escenarios de conflicto.

Sobre el ejercicio de control abstracto de constitucionalidad la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional en el artículo 74 manifiesta: “El control abstracto de constitucionalidad tiene como finalidad garantizar la unidad y coherencia del ordenamiento jurídico a través de la identificación y la eliminación de las incompatibilidades normativas, por razones de fondo o de forma, entre las normas constitucionales y las demás disposiciones que integran el sistema jurídico”. (Hidalgo, 2022,p.41)

Es así como el control abstracto de constitucionalidad garantizará el ordenamiento jurídico a través de la eliminación de las discordancias normativas por razones de forma o fondo.

Caso: Acción Pública de Inconstitucionalidad de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Es preciso analizar el caso sobre Acción Pública de Inconstitucionalidad de absoluta importancia en la jurisprudencia ecuatoriana, el caso de acción pública de Inconstitucionalidad Nro. 49-20-IN que fue presentada por el Dr. Freddy Carrión Intriago, Defensor del Pueblo de Ecuador; Mgs. Harold Burbano Villareal, Coordinador General de Protección de Derechos Humanos; y Ab. Alexandra Almeida Unda, Directora Nacional de Protección de Derechos de Personas Trabajadoras y Jubiladas, en la que demandan la inconstitucionalidad del artículo 19 referente al contrato especial emergente de la Ley de Apoyo Humanitario. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Los legitimados activos manifestaron que los trabajadores contratados bajo esta modalidad se encuentran en menoscabo de sus derechos en relación con otros trabajadores que han sido contratados bajo el contrato indefinido y mencionan que el contrato especial emergente tiene condiciones para que el trabajador no goce de estabilidad laboral y por tal razón sea dicho contrato declarado incompatible con los derechos del trabajador. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

La decisión del Tribunal de la Corte Constitucional fue admitir a trámite la acción pública de inconstitucionalidad, sin que la decisión implique un pronunciamiento de fondo respecto a la norma cuya inconstitucionalidad se demanda y se niega la solicitud de suspensión provisional de la norma impugnada, asumiendo la Corte una postura cargada de desinterés y tibieza frente a la vulneración de derechos humanos, fundamentales y constitucionales. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

En el caso estudiado sobre la acción de inconstitucionalidad es importante mencionar que los accionantes afirman que el contrato especial emergente tiene condiciones que vulneran el derecho a la estabilidad laboral. Del análisis de la causa N° 49-20-IN y acumulados se desprende que corresponde a varias acciones públicas de inconstitucionalidad presentadas respecto de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

La presente acción de inconstitucionalidad afirma la incompatibilidad entre los preceptos de los artículos 16, 17, 18, 19, 20. Disposición Reformatoria Primera y Disposición Reformatoria Segunda de la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID19 con los artículo 3 numeral 1, artículo 11 numerales 2, 4 y 7, artículo 66 numerales 2, 4 y 15. Artículo 326 numerales 2, 4, 6 y 11 y artículo 327 de la Constitución de la República. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Al desglosarlo los artículos se observa que el artículo 16 de la ley permite la modificación de las condiciones económicas de la relación profesional basándose en la preservación de las fuentes de trabajo, lo que afecta directamente el derecho a la seguridad jurídica en los contratos, por lo que se considera incompatible con el artículo 33 de la Carta Magna.

El artículo 17 en este artículo se refiere a que, en caso de incumplimiento, se trata como criterio adicional el Código de Trabajo como norma supletoria inobservando el numeral 12 del artículo 326 de la Constitución de la República que establece que los conflictos laborales serán sometidos a un tribunal de conciliación y arbitraje.

En el artículo 18 se evidencia que es de aplicación general y discrecional, colocando en superioridad al empleador, se vulnera el artículo 326 de la Constitución en el cual reconoce a la figura jurídica de transición para resolver conflictos en el ámbito laboral.

En el artículo 19 bajo la premisa de, sostener fuentes presentes y futuras de ingreso ante situaciones emergentes, se crea una nueva forma de contratación, con plazo de un año y renovable de un año que permite el trabajo por horas, un pago proporcional a las horas trabajadas, y disminuye los días de descanso a 24 horas consecutivas, todo esto atenta y contradice lo señalado en el artículo 327 de la Carta Magna.

El artículo 20 de la ley está en conflicto con los artículos 325-326-327 de la Constitución dado que deja la posibilidad para que el empleador por caso fortuito o fuerza mayor debidamente justificado en cualquier circunstancia se puede invocar el caso fortuito y se disminuya la jornada.

La Corte Constitucional deberá confrontar las disposiciones acusadas con todas las normas constitucionales vigentes, incluso con aquellas que no fueron invocadas en la presente demanda, se solicita declare la inconstitucionalidad de los artículos antes mencionados de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID19. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Atendido el profundo impacto que genera la aplicación del contenido de las normas acusadas de inconstitucionalidad en los proyectos de vida de las personas trabajadoras y actividad productiva del país, se solicita se disponga la suspensión provisional de las normas objeto de esta acción de inconstitucionalidad. De conformidad a lo establecido en el artículo 79 numeral 6 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Los efectos que provoca la aplicación de estas medidas son cada vez más críticos por lo que es imperioso que hasta que la Corte Constitucional emita una sentencia definitiva, se suspenda su aplicación. La pertinencia de la medida se justifica en que la aplicación de su contenido genera violaciones a los derechos constitucionales que agravan la condición de vulnerabilidad en la que se encuentran las personas trabajadoras. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

En este sentido, es conocido que la exigencia de requisitos arbitrarios, lejos de frenar la migración, incentiva la irregularidad desproporcionalidad en las relaciones asimétricas entre empleadores y empleados. (IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 2020)

Como conclusión el criterio que se desprende de este análisis de caso es lo que se ha venido

tratando a lo largo de esta investigación, el artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis derivada del Covid-19 afecta garantías constitucionales reconocidas en la Constitución de la República del Ecuador por lo que se debería declarar inconstitucional la ley antes mencionada.

Para finalizar con este apartado resumiendo lo anteriormente expuesto se debe mencionar que la inconstitucionalidad es un mecanismo de control que sirve para extraer del ordenamiento jurídico nacional las normas que contradicen la Constitución de la República del Ecuador. Además, se trató el tema de control abstracto de constitucional que funciona en primera instancia como una acción contra leyes, con el caso de acción pública de inconstitucionalidad el contrato especial emergente de la tratada ley afecta garantías constitucionales reconocidas en la Constitución de la República del Ecuador por lo que se debería declarar inconstitucional la ley antes mencionada.

Análisis de Inconstitucionalidad del Artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario
En el siguiente apartado se va a realizar un análisis sobre la inconstitucionalidad del artículo 19 donde se observa, que el contrato especial emergente de la referida ley, estipula una nueva modalidad contractual, que se justifica según la Asamblea Nacional, por haberse expedido en miras de sostener la productividad de negocios en el Ecuador que se vio alterada por la crisis sanitaria y económica.

En virtud de la afectación económica que sufrieron muchas empresas por la crisis, se vieron en la necesidad de prescindir de la prestación de los servicios de cientos de sus trabajadores porque los indicadores financieros apuntaban a que el trabajo no podría ser regularmente remunerado si la producción era inferior por lo que, para que no se produjeran quiebras masivas, el Estado optó por legislar a favor de la productividad sin tomar en cuenta que son los trabajadores quienes hacen operar cualquier sistema de obtención de recursos.

Se entendió que al darse un reajuste a la jornada laboral existiría un gasto menor para la empresa y al colocar una jornada de trabajo inferior a la acostumbrada, se justificaría la reducción del salario descatando todos los principios sustantivos y procesales del Derecho del Trabajo.

El artículo 19 es inconstitucional porque vulnera los derechos de los trabajadores también afectados por la crisis de la pandemia, ya que esta disminución de jornadas equivale a una clara caída del empleo, y del pago de sus salarios.

Del contenido del artículo 19 se puede inferir que se tratará de un nuevo tipo contractual que debe tener criterios especificados en el primer párrafo de dicho artículo que involucra al empleador a acudir a este tipo de contratos en casos de disminución de la productividad, se hace hincapié en favorecer al empleador.

Se entiende que debe existir un límite de horas semanales que pueden llegar hasta 8 horas diarias así también reduciendo el período de descanso a 24 horas consecutivas.

En cuanto a la disminución del salario de los trabajadores cuando laboran 30 horas semanales, esta situación afecta la economía de los trabajadores y por ende vulnera los derechos.

Existen casos donde los trabajadores se vieron en la circunstancia de rubricar nuevos contratos bajo esta nueva modalidad del contrato especial emergente si bien es cierto se debe llegar acuerdos entre los empleadores con los trabajadores, existen empleados que solo fueron informados sobre esta nueva característica contractual tuvieron que cambiar tanto el horario de trabajo como la remuneración a percibir.

Con estas condiciones es evidente que existe una clara vulneración a sus derechos a quienes no les quedo de otra que aceptar para poder seguir en sus lugares de trabajo, precarizando las relaciones laborales. La precarización en materia laboral constituye un atentado contra los derechos del trabajador, porque como su significado lo indica, genera un ambiente de inestabilidad para los trabajadores.

“Para entender mejor el significado de la palabra precario proviene del latín precarius derivado del verbo “precare” que refiere a súplica, insuficiente, inseguro o inestable”. (Diccionario de la Real Academia Española, 2014)

Otro significado de la palabra precario dado por el Diccionario Jurídico Elemental de Guillermo Cabanellas es: ” En el Diccionario Jurídico Elemental de Guillermo Cabanellas, el significado de la palabra precario es inestable, inseguro, revocable”. (Cabanellas, 1993)

Como conclusión la precarización laboral según varios doctrinarios considera un atentado en contra de los derechos de los trabajadores aquí se demuestra la inestabilidad de los trabajadores y no se garantiza la estabilidad laboral, los trabajadores son obligados a trabajar en condiciones precarias generando bajo desempeño entre los trabajadores.

La precarización conduce a un ambiente laboral inseguro que no garantiza la estabilidad de los trabajadores, obligándolos a prestar sus servicios bajo condiciones de explotación, con bajos salarios, horarios extendidos y no remunerados lo que genera incertidumbre y preocupación, dando como resultado una baja calidad en las labores que desempeñan y una frustración continúa. (Navarrete, 2021)

Ahora bien, la Constitución de la República del Ecuador expresa en su artículo que:
Art.327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. (Asamblea, 2008,p.102)

El Contrato Especial Emergente es contrario al artículo 327 de la Constitución de la República del Ecuador puesto que es una figura que precariza la relación laboral y que posteriormente lograría ser abusada por empleadores para contratar trabajadores con salarios inferiores. Para finalizar se puede afirmar que toda ley jerárquicamente inferior a la Carta Magna no debe infringir derechos adquiridos en beneficio de los ciudadanos ecuatorianos, lo que tiene su

soporte en todo lo presentado doctrinaria y normativamente.

4. CONCLUSIONES

Dando respuesta al problema de investigación, se vulnera el artículo 327 de la Constitución de la República del Ecuador puesto que es una figura que precariza la relación laboral y que posteriormente los empleadores podrían abusar de dicho contrato para emplear trabajadores con salarios inferiores.

En relación a lo manifestado se puede deducir que la estabilidad laboral es el derecho que faculta a los trabajadores a mantenerse en sus puestos de trabajo sin la amenaza de que puedan ser despedidos de forma arbitraria.

La ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada por el Covid19 establece acuerdos entre los empleadores y trabajadores con la finalidad de evitar la quiebra de empresas y el desempleo.

Se puede concluir que el control abstracto de constitucionalidad garantiza el ordenamiento jurídico a través de la eliminación de las discordancias normativas por razones de forma o fondo.

Para finalizar se puede destacar que la tratada ley es inconstitucional y debe ser derogada incluyendo la anulación de todos los efectos que haya producido y la reparación integral de los daños ocasionados, porque va en contra de los derechos reconocidos en la Constitución y de los instrumentos internacionales, por las razones suficientemente expuestas en el recorrido que se ha descrito en el cuerpo de este artículo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción Extraordinaria de Protección, 1342-16-EP/21 (Corte Constitucional del Ecuador 23 de junio de 2021).

Asamblea. (10 de diciembre de 1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Obtenido de https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Asamblea. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Asamblea. (19 de junio de 2020). Ley Orgánica de Apoyo Humanitario. Obtenido de https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf

Cabanellas, G. (1993). Diccionario Jurídico Elemental . Obtenido de <https://issuu.com/ultimo-sensalir/docs/diccionario-juridico-elemental---guillermo-cabanel>

Carta Internacional Americana de Garantías Sociales. (1948).

Hernán Pérez Loose, V. H. (27 de noviembre de 2020). Acción de Inconstitucionalidad 2019-2020. Obtenido de <https://www.coronelyperez.com/2020/11/27/accion-de-inconstitucionalidad-2019-2020/>

Hidalgo, S. L. (4 de julio de 2022). El modelo de control concreto de constitucionalidad en la Constitución ecuatoriana de 2008.

IN - Acción Pública de Inconstitucionalidad, 49-20-IN (Corte Constitucional del Ecuador 02 de

julio de 2020).

Jaramillo, T. M. (19 de julio de 2021). EL CONTRATO ESPECIAL EMERGENTE Y SU INCIDENCIA EN LA VULNERACION DEL PRINCIPIO DE ESTABILIDAD LABORAL EN LA LEGISLACION ECUATORIANA. Obtenido de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24155/1/Thalia%20Michelle_S%c3%a1nchez%20Jaramillo.pdf

Jaramillo, T. M. (2021). EL CONTRATO ESPECIAL EMERGENTE Y SU INCIDENCIA EN LA VULNERACION DEL PRINCIPIO DE ESTABILIDAD LABORAL EN LA LEGISLACION ECUATORIANA. Obtenido de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24155/1/Thalia%20Michelle_S%c3%a1nchez%20Jaramillo.pdf

Lemos, D. P. (enero de 2022). El Contrato Especial Emergente, su origen y aplicación en Ecuador. Obtenido de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/479/494>

Loayza, L. F. (05 de mayo de 2021). Principio de Estabilidad Laboral, situación actual del trabajador en el marco normativo aplicable en el Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16431/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-672.pdf>

Madrid, A. M. (26 de febrero de 2021). Implementación de Contrato especial emergente y su afectación de los derechos laborales en el Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16467/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-694.pdf>

Mancancela, L. (04 de enero de 2021). La inconstitucionalidad del artículo 19 de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis derivada por el COVID-19. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2173/4346>

Montserrat, J. O. (22 de marzo de 2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849004.pdf>

Navarrete, A. C. (2021). Un análisis crítico del Contrato Especial Emergente en el Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16525/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-MD-344.pdf#page19>

Ochoa, C. H. (1 de enero de 2003). LA ACCIÓN DE INCONSTITUCIONALIDAD COMO CONTROL ABSTRACTO DE CONFLICTOS NORMATIVOS. Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3773/4677>

OEA, O. d. (17 de noviembre de 1988). Protocolo de San Salvador. Obtenido de <https://www.oas.org/es/sadye/inclusion-social/protocolo-ssv/docs/protocolo-san-salvador-es.pdf>

Rocafor, R. E. (agosto de 2004). Derecho al trabajo y derechos de los trabajadores desde la perspectiva de los convenios internacionales sobre derechos económicos, sociales y culturales. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R08064-6.pdf>

Salcedo, A. A. (abril de 2021). "ESTABILIDAD LABORAL FRENTE A LA LEY DE APOYO HUMANITARIO DURANTE LOS MESES DE MAYO A AGOSTO DEL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2020". Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/53529/1/Aguirre%20Salcedo%20Adolfo%20BDER-TPrG%20103-2021.pdf>

Camila Borrero Lescano, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
cborrero@indoamerica.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5035-7951>

Paulina Barona Villafuerte, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
paulinabarona@uti.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0272-8244>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

Análisis de la deserción escolar en tiempos de pandemia, en la ciudad de Quito

Review: School Dropout in times of pandemic, in Quito

RESUMEN

La educación en pandemia se ha convertido en un desafío a nivel mundial, afectando a la mayoría de los hogares, si bien es cierto, se vuelve complicado continuar con el sistema educativo teniendo consecuencias negativas para los niños en proceso formativo. En el siguiente trabajo de investigación se plantea como objetivo identificar las causas por las que los niños y niñas han abandonado el proceso educativo en la ciudad de Quito a causa de la pandemia. Para esta investigación se utilizará el método analítico-crítico, es de tipo socio-jurídica por su contenido, con un enfoque cualitativo. Después de un análisis de fuentes obtenidas en diferentes instituciones del Estado que proporcionaron información referente al tema de estudio, se concluyó que existen diversos factores que incidieron en la deserción escolar en tiempos de pandemia en la ciudad de Quito, entre esos tenemos problemas económicos, accesos a la conectividad a través de internet, falta de equipos tecnológicos, problemas familiares que los analizaremos en el desarrollo de la investigación.

Palabras Clave: Deserción, pandemia, Quito, virtualidad, rural

Abstract

Education in pandemic has become a global challenge, affecting the majority of households, although it is true, it becomes difficult to continue with the educational system, having negative consequences for children in the formative process. In the research work, the objective is to identify the causes why children have abandoned the educational process in Quito for the pandemic. For this research, the analytical-critical method will be used, it is socio-legal due to its content, with a qualitative approach. After an analysis of sources obtained in different state

institutions that provided information regarding the subject of study, it was concluded that there are various factors that affected school dropout in times of pandemic in the city of Quito, among those we have economic problems, access to connectivity through the internet, lack of technological equipment, family problems that we will analyze in the development of the investigation

Keywords Dropout, pandemic, Quito, virtuality, rural.

1. INTRODUCCIÓN

El tema de la educación ha sido considerado un tema de mucha importancia ya sea de manera nacional como internacional. Los gobiernos, como un componente principal trabajan para colocar a la educación como un derecho humano primordial, sin embargo, al inicio de la historia, la misma no fue considerada así, para lograr esa meta se ha tenido que transitar un camino con ardua y constante lucha. La educación es un pilar esencial para el desarrollo de los niños y niñas, para los seres humanos en general, de forma que puedan adquirir el conocimiento y las destrezas necesarias para el desarrollo, durante su vida hasta el deceso.

La OMS en diciembre del 2019 pone en alerta al mundo, ya que notifican el brote por coronavirus en Wuhan china. El brote comienza a expandirse por todos los continentes, afectando la salud de millones de personas, causando hasta la muerte. (OMS, 2019)

Según la UNESCO, (2020):

188 países a nivel mundial han estado en la obligación de cerrar las instituciones educativas, considera que 1,580 millones de niños y niñas no acuden a clases a nivel mundial, y los niños y niñas que están matriculados son alrededor del 91,3%, estos datos muestran que existe un aumento del abandono escolar.

Es indiscutible confirmar que la pandemia afectó al sistema educativo, por el cierre de los centros pedagógicos, teniendo como objetivo el desarrollar nuevas herramientas y metodologías por parte de los docentes, siendo este un limitante para la gran mayoría de niños y niñas. Como una de las principales estrategias tenemos la educación en casa, o como se lo conoce la educación virtual.

En el Ecuador según el Ministerio de Educación considera que la cifra alcanza ya al menos a las 90.000 deserciones, en lo que respecta el año lectivo 2020-2021 (PRIMICIAS, 2020). Es importante recalcar que el hecho de que los estudiantes ser hayan matriculado no garantiza que éste haya continuado con sus estudios, de igual forma, el hecho que haya finalizado el grado escolar, no es 100% seguro que para el siguiente año lectivo continúe el proceso educativo, como consecuencia se analizaran diversos factores.

El problema a estudiar en la siguiente investigación, serán las consecuencias de la deserción escolar sobre los derechos universales de los niños, niñas y adolescentes con especial atención al objetivo de desarrollo sostenible número cuatro (4) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Este objetivo, en su numeral cuatro punto uno (4.1) plantea “asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos” (ONU, 2022)

Sobre estos últimos cuatro elementos versa el interés universal de la educación y jurídicamente todos los tratados internacionales que defienden los derechos de los niños, niñas y adolescentes, regulan que el proceso de enseñanza aprendizaje contribuya al desarrollo de las naciones. La deserción escolar mermó la equidad y calidad de la educación y esto transgrede derechos que ameritan ser restituidos a través de las medidas pertinentes en un marco garantista constitucional y de la legalidad.

Este trabajo revisa todo el ordenamiento jurídico nacional e internacional en aras de atender las necesidades de las cuales se ocupa el derecho y con ello plantear medidas de reparación o restitución que acompañadas a las políticas públicas puedan lograr una definición clara de metas para alcanzar el objetivo de desarrollo sostenible antes mencionado.

En virtud de lo anterior, se formula el problema con la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las causas específicas de la deserción escolar durante la pandemia 2020-2021 en la ciudad de Quito? Se plantea como objetivo principal de la investigación: Identificar las causas por las que los niños y niñas han abandonado el proceso educativo en la ciudad de Quito a causa de la pandemia, como objetivos específicos: Describir los factores que influyen en la deserción escolar en los niños y niñas de la ciudad de Quito e identificar el nivel de abandono escolar en niños y niñas, de la ciudad de Quito

Derecho a la Educación

La ONU, (1946) en el artículo 26, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.
3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

Así como este derecho se consagra en la Declaración Universal de Derechos Humanos, de igual forma se observa en otras legislaciones como en el Pacto Internacional de Derechos Económi-

cos, Sociales y Culturales, en la Convención sobre los Derechos del Niño. Queda claro que la redacción de toda la normativa jurídica que otorga derechos de la educación a los niños, niñas y adolescentes en el mundo hace énfasis en la protección y aseguramiento del acceso, la calidad, universalidad, gratuidad y obligatoriedad por parte del Estado. Así también hay que observar qué políticas públicas se elaboran en torno a estos lineamientos jurídicos para mantener la coherencia y cumplir con las metas del plan del gobierno y sobre todo establecerlo como política de Estado.

Así mismo en el argumento, en el Art.26 de la Constitución de la República del Ecuador, (2008), pág. 17, manifiesta:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Conforme a esto, la Universidad debe tener la capacidad de solventar necesidades sociales, y procurar una sociedad más democrática, garantizar derechos en pro del desarrollo y estímulo de las capacidades individuales y colectivas, que generen mayor riqueza material e inmaterial al país. En este nuevo contexto, el conocimiento se entiende como un bien común.

En este sentido la Ley Orgánica de Educación Superior va a viabilizar de mejor manera la educación, sobre todo en el ámbito curricular, garantizando una educación universal sin discriminaciones.

De igual manera, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, (2016):

La presente ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. Se exceptúa del ámbito de esta Ley a la educación superior, que se rige por su propia normativa y con la cual se articula de conformidad con la Constitución de la República, la Ley y los actos de la autoridad competente. (pág. 1)

De esta misma forma los literales a, b, c, d y e del artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2016) señalan:

a. El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia

social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria;

b. El fortalecimiento y la potenciación de la educación para contribuir al cuidado y preservación de las identidades conforme a la diversidad cultural y las particularidades metodológicas de enseñanza, desde el nivel inicial hasta el nivel superior, bajo criterios de calidad;

c. El desarrollo de la identidad nacional; de un sentido de pertenencia unitario, intercultural y plurinacional; y de las identidades culturales de los pueblos y nacionalidades que habitan el Ecuador;

d. El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora y de construcción de una sociedad justa, equitativa y libre; e. La garantía del acceso plural y libre a la información sobre la sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos para el conocimiento y ejercicio de dichos derechos bajo un enfoque de igualdad de género, y para la toma libre, consciente, responsable e informada de las decisiones sobre la sexualidad. (pág. 3)

Abandono Escolar

Se denomina abandono escolar a las acciones educativas del ser humano, ya que por diversos factores ya sean políticas, educativas, familiares, sociales, económicas, por salud, o ya sea ambiental, niñas y niños se ven obligados a dejar su proceso de educación o de formación.

La palabra deserción significa abandonar, en el ámbito educativo se le conoce generalmente como el abandono escolar, que trata de una decisión personal o por causas de diversos factores, que imposibilita al educando a continuar con la formación, ocasionando poco interés o desmotivación en continuar en el proceso de aprendizaje. (Hernandez, Alvarez, & Aranda, 2017)

El abandono escolar se presenta por la desmotivación, que imposibilita el desarrollo del proceso académico, cabe destacar que los diversos factores de esta situación son muy frecuentes; y las diversas estrategias aplicadas en el ámbito educativo no solventan la eficacia para poder desenfrenarla. “La deserción es un proceso de alejamiento y de abandono paulatino de un espacio cotidiano que implica también el desarrollo de ciertos ritos personales y familiares que inciden en el desarrollo de la identidad del niño” Sabates (Mayancela).

El acceso a la educación en el contexto urbano proyecta datos positivos a nivel de alfabetización y llegó a sus picos más altos con 96,7% de alfabetización para el al 2017, en comparación a las zonas rurales donde apenas la tasa porcentual es de 88,2% de alfabetismo. Estas cifras se ven atractivas, sin embargo, al analizar el resultado de la alfabetización por etnia se puede percibir una realidad distinta. Entonces una caída hacia la realidad plantea un problema más profundo. (Jaramillo Jaramillo, 2020)

Deserción escolar en América Latina

En la mayoría de los países latinoamericanos se registraron progresos en el pasado período,

en relación al acceso a la educación primaria. En efecto, las tasas de asistencia a la educación primaria en los años noventa se elevaron hasta niveles superiores al 90% en la mayoría de los países. (Espíndola & León , 2022)

Sin embargo, existen deficiencias y retrasos en el sistema educativo, ya que una proporción muy elevada de niños y niñas sigue abandonando tempranamente el sistema escolar, sin haber alcanzado el fundamental educacional mínimo y las destrezas necesarias, para mantenerse fuera de la pobreza durante la vida activa, vulnerando así los derechos a la educación consagrados en las declaraciones internacionales pertinentes. (Espíndola & León , 2022)

El sistema educativo de la mayoría de los países de Latinoamérica interviene en mayor o menor medida en los siguientes puntos: escasa cobertura de la educación preescolar, elevado acceso al ciclo básico, e insuficiente capacidad de retención tanto en el nivel primario como en el secundario. Así como también, la repetición y el retraso escolar, fenómenos que anteceden a la deserción escolar con frecuencia.

Los sectores con un alto índice de pobreza, los efectos negativos se acumulan en el transcurso del ciclo escolar, teniendo como consecuencia desiguales oportunidades de bienestar. (Espíndola & León , 2022, pág. 4)

No es un secreto que, en las comunidades latinoamericanas, la diferencia de derechos permanece en un estado de vulnerabilidad que limita a muchas familias a seguir desenvolviéndose en su entorno, y no acceder mucho más allá de su realidad social, viéndose obligado a abandonar los estudios como última opción, que garantice su salida hacia una vida digna. (Cleto Tineo, 2022, pág. 3)

Según Espíndola & León , (2022) consideran que países como Brasil, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, los niños varones permanecen en la escuela hasta completar la primaria. Mientras que Costa Rica, Ecuador, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela, en la actualidad presentan un nivel de deserción intermedio y en los que el abandono escolar se concentra al finalizar la educación primaria el logro de tres años adicionales de educación. Por último, en los que han logrado una cobertura de la educación secundaria relativamente alta son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Panamá y Perú. (pág. 8)

Según la (UNICEF, 2021) considera que ha pasado alrededor de año y medio desde el comienzo de la pandemia, y 86 millones de niños, niñas y adolescentes siguen fuera de las aulas en América Latina.

Ha quedado demostrado que existe una elevada tasa relacionado al abandono escolar en América Latina, y es más que urgente que se establezcan nuevos programas en donde se pueda apoyar a niños y niñas para que puedan continuar con sus estudios.

Cómo la pandemia afecta a la educación a los niños y niñas.

Se considera pandemia a la propagación mundial de una enfermedad, generada por un mi-

croorganismo que se transmite de manera eficaz, y es capaz de producir casos por transmisión comunitarias en múltiples lugares. (Organización Mundial de la Salud , 2020)

Empieza una crisis sanitaria a nivel mundial, por ende, es obligatorio suspender clases de niños, niñas y adolescentes. Después de un análisis del ministerio de educación, conjunto con el COE nacional, se considera necesario que los mismos inicien clases virtuales, siendo uno de los factores limitantes para la mayoría de niños y niñas.

Según la (UNICEF, 2020):

Cuando se empezó la pandemia, ya confirmado más de 11 millones de casos a nivel mundial, más de 137 millones de estudiantes solo hablando de américa latina no ha podido regresar a las aulas y poder continuar con su educación. Habiendo perdido más de 170 días de aprendizaje, que es cuatro veces más alto que la media global de 40 días, estudiantes en la región están ahora en riesgo de perder un año escolar entero. 15 Mientras muchas escuelas en África, Asia y Europa están reabriendo gradualmente, en 18 de los 36 países y territorios de la región, las puertas de las aulas permanecen cerradas.

Según (UNESCO, 2021)

117 millones de estudiantes, algo que representa el 7,5% de la población escolar mundial, permanecen afectados por el cierre total de las escuelas en 18 países. La cantidad de países en los que las escuelas han abierto parcialmente ha disminuido de 52 a 41 durante el pasado año. Las escuelas permanecieron cerradas durante un periodo total de 18 meses en cinco países, con repercusión para 77 millones de alumnos. En todos los países en donde se decidió el cierre total prolongado de las escuelas, la educación ha podido garantizarse gracias a una combinación de clases en línea, módulos impresos y cursos impartidos a través de la televisión y la radio.

El (Ministerio de Educación, 2021) manifiesta que:

Más de 90 mil estudiantes a nivel nacional dejaron de asistir a clases durante la pandemia y para determinar la cifra real el gobierno realizará un censo, pues el riesgo de deserción escolar es alto, revela la ministra de Educación, María Brown Pérez, durante su comparecencia ante la Comisión de Educación de la Asamblea Nacional.

Según la (UNICEF Ecuador , 2019) considera que:

Los efectos del cierre son devastadores y los niños en mayor situación de vulnerabilidad pagan el precio más alto. No asistir presencialmente a las escuelas afecta su bienestar, seguridad y desarrollo, pues es allí donde reciben educación, alimento y protección, donde juegan, hacen amigos y reciben el apoyo de sus docentes.

En Ecuador, alrededor de 90.000 estudiantes ya están fuera del sistema educativo y alrededor del 15% de estudiantes afirman no haber tenido un contacto habitual con sus docentes. Cuando

se pierde el contacto, hay más posibilidades de que los niños abandonen el sistema educativo. Esta situación exacerba la preexistente, aproximadamente, 268.000 niños ya estaban fuera del sistema educativo² y 187.277 tenían rezago escolar³.

Por la pandemia ocurría que, en la mayoría de los hogares en el Ecuador, había 2 o 3 o inclusive más niños, pero solo se disponía de un teléfono celular, de igual manera en los hogares no se disponía de internet, otro factor limitante es que no se disponía de computadoras o laptops para clases virtuales, siendo esta también unas de las razones por las que niños, niñas se ven afectados al continuar con sus estudios, esto ocurría más en el sector rural.

2. MÉTODO

La siguiente investigación es de tipo socio-jurídica por su contenido, con un enfoque cualitativo que según (Hernández Sampieri, 2010) dice que es aquella que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

De igual manera contiene el método analítico-crítico, ya que luego de revisar detenidamente las diferentes posturas de cada autor, se emiten criterios de validación cualitativa de cada tema tratado.

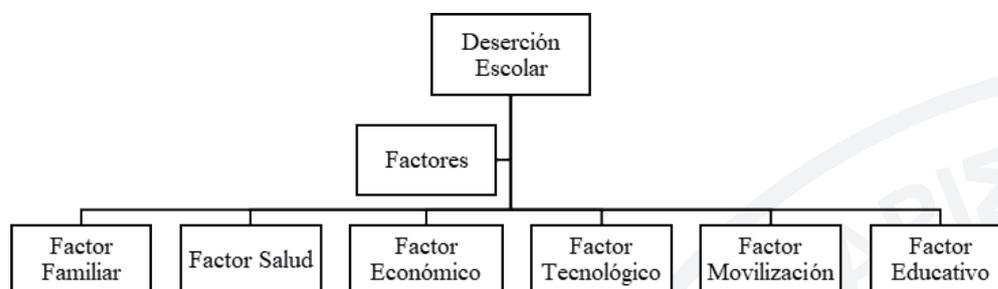
También es descriptiva por su forma y propositiva por su alcance, y un diseño no experimental, ya que durante su proceso no se manipula deliberadamente variable alguna. Por tanto, la investigación se lleva a cabo a través del abordaje de fenómenos tal y como suelen manifestarse en su contexto natural, con el propósito de ser analizados posteriormente.

Técnicas de recolección de información:

Para la elaboración del siguiente trabajo de investigación se usó material documental, construcción de base de datos, uso de sistema operativo Office de Microsoft.

Se llevó a cabo una recopilación de información de fuentes bibliográficas, artículos científicos, libros, documentos legales, para abordar la problemática, relacionada al análisis de la deserción escolar en tiempos de pandemia, en la ciudad de Quito. Se realizó una lectura comprensiva y crítica donde se subrayó cada uno de los documentos obtenidos para una adecuada recopilación de la información.

3. RESULTADOS



Factor Familiar

La familia es la unidad social principal, es la base de la sociedad, la familia no es la suma de cada una de sus partes, es una totalidad; es un sistema activo, abierto de vivir y desarrollarse entre personas de diferentes sexos y en distintos períodos de maduración, estas modificaciones producen cambios en sus miembros a nivel individual y grupal. (Venegas Alvarez, Chiluisa Chiluisa, Castro bungacho, & Castillas, 2017) Dentro del factor familiar se encuentra la violencia intrafamiliar, embarazos preadolescentes, familias monoparentales, familias reconstituidas, abandono familiar.

Factor Salud

“El niño que se halla en desventaja física o sufre trastornos por enfermedad, está por fuerza obligado a no participar activa y espontáneamente en el proceso de su educación que emprenden los niños” (Venegas Alvarez, Chiluisa Chiluisa, Castro bungacho, & Castillas, 2017)

El SIISE (2010) señala que el factor de salud representa el 8,7% del total de las causas de la deserción escolar.

Para su buen desenvolvimiento ya sea intelectual como físico, el niño y niña tiene que sentirse de la mejor manera. Existen excelentes resultados cuando las infancias tienen buena salud. La alimentación es una pieza fundamental para un buen desarrollo, pero, sin embargo, Ecuador es el segundo país de la región con mayor prevalencia de desnutrición crónica infantil (DCI). Así, uno de cada tres infantes menores de 2 años padece de DCI. Los problemas más latentes están en la Sierra, de manera más específica la zona indígena y rural. En el 2021 se reportó un 27,1%; sin embargo, a finales del Gobierno se espera el 21,17%. (Ministerio de Salud Pública, 2022) Dentro del factor salud, se encuentra, que muchas infancias adquieren enfermedades ya sea que reciben de algún tratamiento médico y del cual no disponen de medicina o los medios para poder adquirirla, como también dispongan de algún tipo de enfermedad terminal, y esta también puede ser la causa de que niños y niñas tengan que abandonar sus estudios.

Factor económico

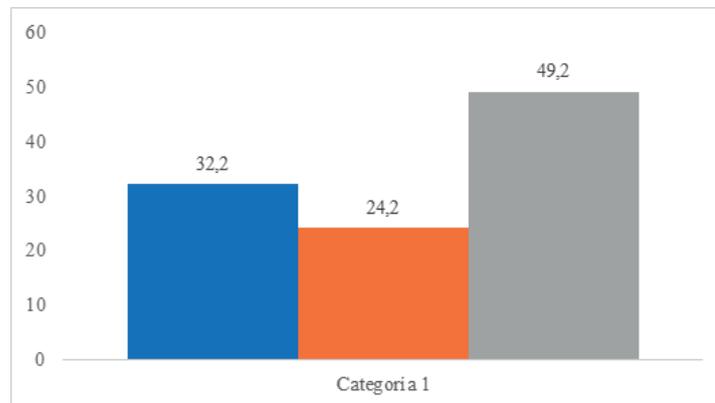


Ilustración 2
Elaborado por: Camila Borrero
Fuente: ENEMDU

El factor económico también es otra causa por lo que niños y niñas se ven obligados a abandonar sus estudios. Niños y niñas abandonan las aulas, porque sus padres no disponen de empleo, existe una disminución de ingresos, siendo el 63% de los niños y niñas que no asisten a clases por falta de ingresos. Existe una suma inmensa de niños y niñas que no acuden a clases porque forman parte de familias pobres, afectando su desarrollo.

A junio 2020-2021, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 32,2%. En el área urbana la pobreza llegó al 24,2%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 49,2%. (INEC, 2021)

Factor Tecnológico:

Si bien es cierto, inició la pandemia, y se empezó a utilizar más a la tecnología como método de estudio dentro de las instituciones educativas, sin embargo, esta también ha sido una limitante para niños y niñas siendo un factor más por el que tengan que abandonar sus estudios, afectando más al sector rural. Podemos ver en la actualidad que el avance tecnológico es increíble, sin embargo, en el Ecuador se está en retroceso. Las instituciones educativas se vieron en la obligación de cancelar las clases presenciales e iniciar con la educación bajo la modalidad virtual. El sector rural se ha visto más afectado, la mayoría de los hogares no cuentan con servicio de internet, o de un dispositivo electrónico para poder conectarse a las clases virtuales.

El ministerio de telecomunicaciones en el año 2020-2021 conjunto con el gobierno empezaron a desarrollar puntos wifis, para que niños y niñas no pierdan sus clases. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2020)

Por el covid-19 el sistema educativo se ha visto afectado especialmente en Ecuador, ya que al menos el 37% de los hogares tienen disponibilidad del servicio de Internet, diciendo así que al menos 6 de cada 10 niños y niñas, no podrán avanzar con el estudio bajo la nueva modalidad que se presentó que son las clases virtuales, El sector más afectado, las zonas rurales. 9 de cada 10 hogares ecuatorianos disponen de un televisor o teléfono celular, siendo una opción para poder alcanzar a los niños y niñas a través de estos medios. (UNICEF, 2020)

Factor Movilización:

Instituciones Educativas Fiscales

	Carcelén	0.38%
	Chillogallo	0.39%
Zona Urbana	Comité del Pueblo	1.60%
	La Mena	2.37%
	San Bartolo	1.39%
	Amaguaña	0.59%
Zona Rural	Guayllabamba	1.26%
	Nayón	2.98%
	Tumbaco	0.34%
	Pintag	0.85%

Ilustración 1

Elaborado por: Camila Borrero
Fuente: Ministerio de Educación, Estadísticas Educativas.

Instituciones educativas Particulares

	Carcelén	0.29%
	Chillogallo	0.90%
Zona Urbana	Comité del Pueblo	0.81%
	La Mena	1.29%
	San Bartolo	0.79%
	Amaguaña	0.43%
Zona Rural	Guayllabamba	0.40%
	Nayón	0.33%
	Tumbaco	0.63%
	Pintag	0.61%

Ilustración 2

Elaborado por: Camila Borrero
Fuente: Ministerio de Educación, Estadísticas Educativas.

El tema de la movilización también es un punto importante que influye de una u otra manera en la deserción escolar y más en sectores rurales, por lo general existe 1 institución educativa para todo el sector, por ende, a la mayoría de niños y niñas tendrán que acudir a sus clases caminando y por varias horas, considerando que muchas de las veces la carretera no está en las mejores condiciones.

Aquí se puede observar, que a pesar de que, si existe un porcentaje de abandono escolar en el ámbito educativo particular, hay un índice más elevado en el sector fiscal, y en la zona rural

4. CONCLUSIONES

En conclusión, en la siguiente investigación, se puede confirmar que existe la presencia de factores familiares, socioeconómicos, salud, movilización, tecnológicos, entre otros, y estos se relacionan directamente con la decisión de los padres si los niños y niñas deberían seguir

estudiando o no. Por esta razón, para abordar este fenómeno se consideran factores como el compromiso y la responsabilidad institucional para garantizar la calidad de la educación.

Como ya se ha visto evidenciado en varias investigaciones el abandono escolar es un fenómeno que perjudicó a alrededor de la tercera parte de la población estudiantil dentro de las instituciones educativas, teniendo como resultado el factor económico que más resalta, seguido por el factor familiar y el factor tecnológico, que se originaron durante la emergencia sanitaria.

La deserción escolar es un problema que afectó a la mayoría del continente latinoamericano y Ecuador no queda atrás, si bien en cierto siempre ha estado presente, pero a raíz de la pandemia este problema se amplificó y fueron diferentes causas que se han mencionado anteriormente, que han hecho que este problema se engrandeciera. En el Ecuador el sector rural, es el sector más afectado por la pandemia.

Niños y niñas han abandonado las aulas en medio de la pandemia porque los padres se han quedado sin trabajo, carecen de servicio de internet y equipo tecnológico para tomar clases virtuales, tienen que cuidar a sus hermanos o porque las condiciones económicas se han convertido en algo difícil y por ende son obligados por sus padres a trabajar. Con el regreso a las clases presenciales, ya no es necesario estar conectado a internet a excepción de los deberes, al igual que a los dispositivos móviles, pero la difícil situación económica en la familia se mantiene.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cleto Tineo, R. (2022). Conference: Abandono Escolar Frente al COVID 19 en Latinoamérica. ResearchGate, 15. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/359120951_Abandono_Escolar_frente_al_COVID_19_en_Latino_America

Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. (2020). Informe de Situación COVID-19 Ecuador. Nivel Nacional: Gestion de Riesgos. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Situaci%C3%B3n-No008-Casos-Coronavirus-Ecuador-16032020-20h00.pdf>

Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. (2021). Informe de Situación COVID-19 Ecuador. Nivel Nacional: Ministerio de Salud. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Informe-de-Situaci%C3%B3n-No026-Casos-Coronavirus-Ecuador-03042020.pdf>

Consejo de Protección de Derechos. (8 de Abril de 2020). PRONUNCIAMIENTO OFICIAL – LA EDUCACIÓN ES UN DERECHO UNIVERSAL Y NO UN PRIVILEGIO: EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ESTÁ OBLIGADO A PENSAR EN ESTRATEGIAS DE ACCESO A LA EDUCACION CONSIDERANDO LAS BRECHAS SOCIALES Y TÉCNOLÓGICAS EXISTENTES. Obtenido de <https://proteccionderechosquito.gob.ec/2020/04/08/8642737/https://proteccionderechosquito.gob.ec/2020/04/08/8642737/>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449. Montecristi.

Espíndola, E., & León, A. (2022). La deserción escolar en América Latina: un tema prioritario para la agenda regional. Revista Ibero Americana, 24. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie30a02.htm>

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de http://jbposgrado.org/material_seminarios/HSAMPIERI/Metodologia%20Sampieri%205a%20edicion.pdf

Hernandez, P., Alvarez, J. S., & Aranda, A. (2017). El problema de la desercion escolar en la produccion científica educativa. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/654/65456040007.pdf>

Ibercaja Orienta. (2019). Abandono escolar, porque se produce. Obtenido de <https://orienta.ibercaja.es/Zona-Padres/-Ante-el-Abandono-Escolar-Temprano/-Por-qu%C3%A9-se-produce>

INEC. (1 de Junio de 2021). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo . Obtenido de https://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2021/Junio-2021/202106_PobrezayDesigualdad.pdf

Jaramillo Jaramillo, F. A. (2020). Estudio relacionado a la Deserción Escolar en las poblaciones indígenas desde el enfoque intercultural en el colegio Camilo Ponce Enríquez período escolar 2018. TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: MAGISTER EN INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN, 44. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18525/Jaramillo%20Jaramillo-%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mayancela, G. B. (2018). Causas de la deserción escolar de los estudiantes de básica superior y bachillerato de la unidad educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Quilloac. Causas de la deserción escolar de los estudiantes de básica superior y bachillerato de la unidad educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Quilloac. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13234/1/UPS-CT006844.pdf>

MINEDUC. (25 de Septiembre de 2015). Contexto, Analisis de indicadores Educativos. Obtenido de https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE_ResultadosEducativos18_20190109.pdf

Ministerio de Educación. (1 de Julio de 2022). Estadísticas educativas-Datos Abiertos. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>

Ministerio de Salud Pública. (28 de Marzo de 2022). Control de pandemia COVID-19, desnutrición infantil, prevención y promoción de salud, algunos temas destacados en rendición de cuentas del MSP. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/control-de-pandemia-covid-19-desnutricion-prevencion-y-promocion-de-salud-algunos-temas-destacados-en-rendicion-de-cuentas-del-msp/#:~:text=Eccuador%20es%20el%20segundo%20pa%C3%ADs,la%20zona%20ind%C3%ADgena%20y%20rural.>

Ministerio de Telecomunicaciones . (1 de Octubre de 2020). Más de 2.500 estudiantes en Manta se beneficiarán con la iniciativa Conectando Comunidades. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/mas-de-2-500-estudiantes-en-manta-se-beneficiaran-con-la-iniciativa-conectando-comunidades/>

Miranda Rodríguez, V., & Alarcón Díaz, H. (2021). Efectos de los factores de riesgo sobre la interrupción de los estudios en jóvenes universitarios durante la covid-19. *Scielo Perú*, 25. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592021000200006

Morales Vega, J. F. (2020). Deserción escolar en el marco de la Pandemia del COVID-19 en Colombia. *Revista UASB*, 24. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/55077/26195.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=ESCOLAR%20EN%20COLOMBIA,centrar%C3%A1%20en%20los%20grupos%20vulnerables.>

OMS. (31 de 12 de 2019). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de Brote de Enfermedad por Coronavirus (Covid-19): <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjw4ayUBhA4EiwATWYBrnMPJmWpfQQFtkWlycAZSpcPoobqH6kaa94PpGISa->

bAUcQkbz1SknxoCXikQAvD_BwE

ONU. (1946). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Obtenido de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Organización Mundial de la Salud . (3 de Abril de 2020). Que es una pandemia? Obtenido de <https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequentlyaskedquestions/pandemic/es/>

Pachay López , M., & Rodríguez Gámez, M. (2021). La deserción escolar: Una perspectiva compleja en tiempos de pandemia. Polo del Conocimiento, 1-26. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2129/4239>

PRIMICIAS. (2 de Julio de 2020). La pandemia empujó a 150.0000 estudiantes hacia la deserción escolar. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/clases-abandono-desercion-es-cuelas-covid/>

Schwal, M. A. (2021). Las desigualdades en la educación secundaria argentina durante la pandemia. Márgenes, revista de Educación de la Universidad de Málaga, 42.

Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (27 de Febrero de 2020). Se registra el primer caso de coronavirus en Ecuador. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/se-registra-el-primero-caso-de-coronavirus-en-ecuador/>

SIISE. (28 de Octubre de 2010). Eficiencia en el Sistema Educativo. Obtenido de http://siise.gov.ec/pagewebs/educacion/ficedu_e27.htm

UNESCO. (11 de Abril de 2020). COVID-19, Panorama de las Estrategias de respuesta, respecto a los exámenes y evaluaciones de alto impacto o altas consecuencias. Obtenido de <https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco-covid-19-ed-webinar-4-working-document-es.pdf>

UNESCO. (16 de 09 de 2021). La UNESCO alerta que 117 millones de alumnos a través del mundo permanecen aún sin escolarizar. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/unesco-alerta-que-117-millones-alumnos-traves-del-mundo-permanecen-aun-escolarizar>

UNICEF. (4 de Mayo de 2020). COVID-19: Cómo asegurar el aprendizaje de los niños sin acceso a Internet. Obtenido de <https://www.unicef.org/ecuador/historias/covid-19-c%C3%B3mo-asegurar-el-aprendizaje-de-los-ni%C3%B1os-sin-acceso-internet>

UNICEF. (2020). EDUCACION EN PAUSA, Una generación de niños y niñas en América Latina y el Caribe está perdiendo la escolarización debido al COVID-19. En S. Igram (Ed.). Panamá: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

UNICEF. (16 de Septiembre de 2021). Casi 2 de cada 3 niños, niñas y adolescentes siguen fuera de las aulas en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/casi-2-de-cada-3-ninos-ninas-y-adolescentes-siguen-fuera-de-las-aulas-en-america-latina-y-el-caribe#:~:text=CIUDAD%20DE%20PANAM%C3%81%2C%2016%20de,las%20%C3%BAltimas%20estimaciones%20de%20UNICEF.>

UNICEF Ecuador . (9 de Febrero de 2019). Los niños no pueden seguir sin ir a la escuela, afirma UNICEF otro año sin escuela sería catastrófico para el bienestar y aprendizaje de los niños. Obtenido de <https://www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/los-ni%C3%B1os-no-pueden-seguir-sin-ir-la-escuela-afirma-unicef>

Venegas Alvarez, G., Chiluisa Chiluisa, M., Castro bungacho, S., & Castillas, I. (2017). La deserción en la Educación. Revista Redipe, 5. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/240/237>

Carla, Fernández Solis, Universidad ECOTEC, Ecuador.
cfernandez@ecotec.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7246-1901>

Marcos Villa Malla, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador
mavilla@espol.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9811-8477>

Jennifer Tinoco Ordoñez, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador
jktinoco@espol.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4372-5645>

Edison Manuel Pozo Calderón, Universidad Metropolitana del Ecuador
emanuelpozoc@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0909-693X>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

El método DACUM y la gestión por competencias. Análisis constitucional y caso de estudio en franquicia comercial en el Ecuador

The DACUM method and management by competencies. Constitutional analysis and case study in commercial franchise in Ecuador

RESUMEN

El presente estudio investigativo analizó el modelo de gestión por competencias desde una perspectiva de diversos autores contemporáneos que aportan con modelos que responden al cada vez más cambiante mercado laboral. Se analiza los artículos pertinentes de la Constitución de la República del Ecuador y el manual de funciones por competencias para los empleados de una de las franquicias más grandes de la región. El diseño de investigación es no experimental de corte transversal con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Para la recolección de los datos se realizaron encuestas a los empleados y entrevistas a la gerencia y al especialista de Talento Humano. Como paso estratégico, se utilizó el método DACUM (Diseño de currículo) en el que intervinieron los empleados y sus jefes inmediatos, para la construcción y la elaboración de perfiles de las distintas ocupaciones basadas en el modelo de competencias de Martha Alles. El presente trabajo llena una brecha importante en la gestión del Talento Humano de la empresa de estudio y se complementa con la visión estratégica de la misma.

Palabras Clave: Constitución, Gestión del Talento Humano, DACUM, Gestión por competencias, Empleados, Empresa

Abstract:

This study analyzed the competency-based management model from the perspective of various contemporary authors who contribute with models that respond to the increasingly changing labor market. The relevant articles of the Constitution of the Republic of Ecuador and the manual of functions by competencies for the employees of one of the largest franchises in the region are analyzed. The research design is non-experimental, cross-sectional with a descriptive qualitative approach. For data collection, employee surveys and interviews with management and the Human Talent specialist were conducted. As a strategic step, the DACUM (Curriculum Design) method was used, in which the employees and their immediate bosses participated, for the construction and elaboration of profiles of the different occupations based on the Martha Alles competency model. This work fills an important gap in the Human Talent management of the study company and is complemented by its strategic vision.

Keywords: Constitution, Human Talent Management, DACUM, Competency Management, Employees, Company.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo y el mercado laboral han cambiado radicalmente. La preparación para ser un profesional competente es el cambio, y con ella, el entorno y la incertidumbre en las organizaciones. En el transcurso de los años, los trabajadores han invertido tiempo y recursos en la formación y adquisición de conocimientos para especializarse en un área específica, que en las eras de cambio global en lo que respecta a la revolución industrial ha respondido a un tecnicismo laboral. Es decir, su lenguaje profesional se caracteriza por definir un concepto, método y objetivo de trabajo. Su ambiente se orientaba a mantener el status quo, por lo que carecían de desafíos o retos de innovación u otras ventajas que permitan aportar a la organización estrategias para marcar la diferencia frente a empresas de su competencia ya que la principal preocupación era la eficiencia. Se destaca que, una de las ventajas de estos profesionales radica en las habilidades técnicas que han desarrollado en el paso de los años, que han dotado de destrezas para el manejo y resolución de problemas específicos funcionales y técnicos mediante su conocimiento teórico práctico del área que laboran. En la actualidad, las empresas se desarrollan en un mercado en donde existen muchos modelos de negocio, que, buscan cada día, ser más competitivos. En este contexto, se considera que este tipo de profesionales de eras de industrialización están quedando rezagados porque carecen o no han desarrollado un factor fundamental que incluye la suma de habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir una tarea, para alinearse a la visión de un negocio, y que las nuevas tendencias y nuevas demandas del entorno y el mundo del trabajo exigen; como las <<competencias>> tanto de nivel organizacional y a nivel específico que requiere cada área. Las competencias son necesarias e indispensables para el bienestar y productividad a largo plazo de los trabajadores de una organización. Las competencias se desarrollan en la dinámica del saber, saber ser y saber hacer con excelencia, orientando al profesional a potenciar cada día más, su propio talento. Las empresas responden a entornos cambiantes, así como también los profesionales se educan y se desarrollan de manera que puedan desempeñarse de la forma más efectiva posible.

En este contexto, considerando el crecimiento que ha tenido la ciencia del comportamiento organizacional desde un enfoque más humano con aportes de psicología, sociología, antropología en aspectos culturales y otras disciplinas como el derecho, destacando las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador en el ámbito económico, empresarial, laboral y del talento humano, por lo que se vincula la relación productiva de un profesional con el puesto de trabajo cuando posee indicadores que le generan motivación como los resultados, actitudes que impulsen a mejorar las relaciones humanas, aptitudes que busquen la mejora continua en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos que sumen a la resolución de problemas y tomas de decisiones basadas en la conceptualización de términos y dominio técnico. Esta sumatoria de factores se les denomina competencias, que van alineadas a los trabajadores que en conjunto y de forma coordinada alcanzan las metas estratégicas. El resultado del entorno y cambio global actual frente al modelo tradicional de la industrialización está más relacionado con un profesional que hace de su cargo, un cargo productivo y agregador de valor con enfoque en competencias, que goza de bienestar y genera resultados de alto nivel.

La empresa privada en estudio es una Franquicia del sector de la construcción y se encuentra ubicada en la provincia de Guayas en el cantón Milagro, empezando sus actividades el 11 de octubre de 1991. Desde su origen, se dedicó a la venta al por menor de materiales de construcción y ha tenido un crecimiento exponencial durante el transcurso de los años, en la actualidad es una de las franquicias que vende al por mayor y más grandes en la región y ha sido reconocida por Holcim como una de las mejores Franquicias por su nivel de ventas y su ampliación. De acuerdo con la nómina de la empresa, abarca a 45 colaboradores de los cuales 60% son hombres y el 40% son mujeres.

Dentro de este marco, la Franquicia en calidad de empresa comercial con una orientación a mejorar la productividad de las personas de manera continua y potenciar en ellos sus habilidades en los cargos estratégicos y vinculados a la visión organizativa, tiene la necesidad de gestionar eficazmente el recurso humano dentro de la organización debido a su crecimiento continuo, en base a la aplicación de políticas, competencias y determinación de responsabilidades. Horvat et al. (2019) plantearon que, en tiempos de cambios y entornos competitivos, la capacidad de una organización para ir ajustando sus recursos, juega un papel importante para su éxito. Las empresas pueden mejorar su eficacia basándose en la gestión de competencias y, por lo tanto, volverse más ágiles para responder al cambio, solo si se interrelacionan estrechamente los procesos estratégicos (empresa) y operativos (colaborador).

En el contexto de las nuevas formas de administración del talento humano, se destaca la medición de competencias como factor fundamental para garantizar un buen desempeño de los trabajadores de una organización, por tanto, se vinculan las competencias a todos los subsistemas de talento humano, es decir, se selecciona el talento, se potencia y se entrena, se diseña y se describe puestos, se valoran los cargos, se evalúa el desempeño y se retiene el talento en base a las competencias. Por este motivo, es menester, que se considere el diseño de perfiles de cargos por competencias, como aspecto innovador y valor agregado a la organización de estudio, esta investigación generará un impacto positivo en los procesos funcionales y por ende en la organización. Mediante esta gestión, se identifica y diagnostica el potencial en las perso-

nas considerando que es la suma de las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que se reflejan a través de comportamientos observables y en diversos niveles. Los manuales de puestos por competencias es estrategia de ventaja competitiva para la marca empleadora, ya que permite analizar candidatos idóneos y a su vez, los cargos se hacen cada vez más atractivos para el talento en búsqueda activa del mercado laboral. En este sentido, proporciona ventajas a la organización, optimizando los procesos de reclutamiento y selección para evitar el gasto de recursos, mejora la gestión de cargos y descriptivo de puestos para desarrollar las funciones de los trabajadores en términos de resultados y de este modo generar empoderamiento y compromiso en los empleados.

La investigación de esta tendencia, nos permita corroborar la importancia que tiene en la actualidad y cómo se alinea a los procesos de control y administración de personas desde varias perspectivas y organizaciones, está orientada a destacar el impacto a mediano plazo de implementar una gestión por competencias en todos los tipos de empresas y cargos.

Revisión de la Literatura

En el ámbito normativo y constitucional se destaca las disposiciones de la Constitución de la Republica del Ecuador, donde en el artículo sesenta y seis numeral quince se garantiza a que en forma individual o colectiva se puedan desarrollar actividades económicas siempre y cuando se lo haga con responsabilidad ambiental y respetando los principios de solidaridad (LEXIS S.A., 2022, p. 33). En el artículo doscientos ochenta y tres se destaca la importancia del buen vivir posibilitando y garantizando al ser humano una relación equilibrada entre Estado, mercado y sociedad en armonía con la naturaleza, destacando al sistema económico como social y solidario (LEXIS S.A., 2022, p. 137). Además, este mismo artículo resalta que el sistema económico se integrara por las formas que la Constitución determine o establezca, reconociendo actualmente la pública, privada, mixta, popular y solidaria, regulándose esta última de acuerdo a la ley incluyendo los sectores asociativos, comunitarios y cooperativos (LEXIS S.A., 2022, p. 137).

La gestión por competencias ocupa un lugar cada vez más importante para la gestión del capital humano en épocas actuales, la cual, requiere involucrar métodos cada vez más competitivos, con un nivel de conocimientos, habilidades y actitudes con mayor influencia en el dominio de la tecnología y la innovación, y en el aspecto actitudinal, la formación de valores éticos y morales (Fonseca et al. 2021). Constituye una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología (Guerrero et al. 2013). En otras palabras, la gestión de las competencias busca una forma en la cual, todos los trabajadores de un determinado negocio puedan aplicar un proceso adecuado para identificar, gestionar y desarrollar todas sus capacidades en base a sus propias cualidades. Siendo posible una adecuada alineación de sus habilidades y el comportamiento, considerando los elementos objetivos de la empresa. Gracias a los conocimientos previos de sus cualidades, cada empleado podrá ser designado en un respectivo espacio de trabajo a beneficio del crecimiento de la empresa dentro del mercado. Logrando que la fuerza de trabajo sea la adecuada para el crecimiento de la empresa.

En el artículo doscientos ochenta y cuatro de la Constitución de la República del Ecuador, se establece como objetivos de la política económica los siguientes: a) distribución del ingreso y la riqueza nacional en forma adecuada, b) la competitividad, productividad y producción nacional serán incentivadas mediante conocimiento científico y tecnológico con la integración en la economía regional y global. c) la soberanía alimentaria y energética estarán aseguradas, d) respeto al derecho a la vida de la naturaleza y las culturas incorporando valor agregado con eficiencia, e) integración del campo y la ciudad y las diferentes regiones en lo cultural, económico y social logrando el equilibrio del territorio nacional, f) valorar todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales impulsando el pleno empleo, g) Estabilidad económica, siendo esto el máximo nivel de producción y empleo que se pueda sostener en el tiempo, h) transparencia y eficiencia de los mercados, facilitando y fomentando el intercambio justo de bienes y servicios, i) el consumo ambiental y socialmente responsable será impulsado (LEXIS S.A., 2022, pp. 137–138).

En el entorno empresarial competitivo y en constante cambio, la gestión por competencias se considera una herramienta que puede ayudar a las empresas a responder a los desafíos comerciales competitivos (Kupczyk y Stor, 2017). Si se utiliza adecuadamente, facilita, agiliza y proporciona confianza para los gerentes en la toma efectiva y estratégica de decisiones (De Sousa, et al. 2019). Frente al continuo cambio y las diversas situaciones de contingencia que se presentan en una organización, es necesario aplicar una serie de estrategias como la gestión por competencias, es decir, contar con personas que sean capaces de enfrentar estos retos en el entorno empresarial y que le permitan a la empresa crecer dentro de su objetivo estratégico, sin importar los posibles contratiempos que puedan generarse.

Para una adecuada dirección estratégica, las oficinas y sus profesionales de recursos humanos deben basar su enfoque en la gestión por competencias en todos sus procesos, ya que al contar con las personas idóneas, será posible alcanzar las metas, objetivos de las áreas y objetivos estratégicos institucionales como parte del desarrollo de la organización; asimismo, mediante la consecución de objetivos se identifican las capacidades, habilidades y destrezas que un individuo tiene para realizar las funciones y tareas del puesto del trabajo (Palmira, 2021). Por otro lado, el enfoque por competencias, es respaldado por importantes organismos internacionales y vinculado a estrategia de grandes empresas que han tenido éxito a nivel mundial, de modo que su implementación se ha constituido un requisito para la mejora de la competitividad (Ramírez, 2020). En otras palabras, este concepto de gestión por competencias ya es parte de una administración estratégica a nivel mundial que no se desarrolla solo en diversos países o ciertas culturas, es un modelo de éxito que, al implementarse de un modo correcto y organizado, la empresa pueda contar en todos sus procesos con personas competentes y predisuestas al alcance de las metas.

A objeto de tener una perspectiva teórica de la gestión por competencias en el marco de este trabajo de investigación, se presenta la estructura siguiente: primero se aborda la conceptualización del término competencia, antes de definir competencias laborales; luego, se discute la gestión por competencias para presentar los diferentes modelos; finalmente, se profundiza en el modelo de gestión por competencias de Alles (2007). Es el más adecuado para su implementa-

ción en el desarrollo de manuales de funciones por competencias en la empresa donde se realiza el trabajo de investigación, por su contenido y especificación.

Las competencias laborales permiten incorporar criterios de evaluación para identificar las conductas observables, comportamientos de trabajo y cumplimiento de tareas específicas, que van enfocados en el análisis del comportamiento laboral de las personas en sus cargos, tomando como insumo las evaluaciones que garantizan información medible y cuantificable (Chiavenato, 2011).

Para Pérez-Capdevila (2012) competencias laborales son las características evaluables de aptitudes relacionadas a la ejecución del cargo (conocimiento teórico, habilidades técnicas, capacidades, destrezas, etc.) y actitudes en las diversas situaciones y contingencias (motivaciones, tradiciones, creencias, valores, conductas, etc.) que le permiten a la persona tener un comportamiento hacia desempeño exitoso. De un modo genérico, de acuerdo con Guerrero y Narváez (2014) se entiende que la competencia laboral abarca las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar diversas capacidades para lograr exitosamente un conjunto integrado, pero también contingente de funciones y tareas establecidas de un cargo de acuerdo con criterios de desempeño y/o rendimiento considerados idóneos y aptos en aspectos laborales o de trabajo. Mejor dicho, las competencias laborales son destrezas que las personas van desarrollando mientras van entrando en el ámbito laboral, sus habilidades y desenvolvimiento son clave para poder tener una buena eficacia en su puesto laboral.

La gestión por competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebras de un eje central (Vallejo y León, 2018). La gestión de competencias es un término ahora inherente en la gestión de talento humano, ya que el aumento de altos indicadores y niveles de desempeño laboral guarda una estrecha e interactiva relación con la forma de administrar el talento humano, en sus procesos de formación, evaluación, selección y compensación de sus trabajadores (Muñoz et al, 2021). Entonces, este término es muy primordial ya que las competencias laborales deberían ser el eje central de todo tipo de gestión de competencias tomando en cuenta que va de la mano la predisposición y habilidad para hacerlo con excelencia direccionando así a la gestión de talento humano.

Existe un consenso en la literatura y revisión teórica de recursos humanos de que la gestión por competencias tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento organizacional y relaciones humanas en el campo de la psicología, liderados por los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993). La observación del comportamiento del ser humano es indispensable para analizar cómo se va a desarrollar en diferentes ámbitos, implementando el de gestión por competencias podemos identificar todas las habilidades, destrezas, es decir el potencial que posee el ser humano.

En términos generales, la gestión por competencias es la dinámica en que las organizaciones gestionan estratégicamente las capacidades tanto de los individuos, los grupos o de la organización de forma global; y con base en esto, tiene origen el perfil de puesto por competencia, que

se traduce en un documento que reúne todos los aspectos relacionados al análisis de perfil del ocupante, descripción de funciones y las competencias para tales puestos de trabajos (Ricardo y Pérez, 2021).

Ahora bien; un modelo de gestión por competencias involucra una interacción de un conjunto de procesos relacionados directamente con las personas que integran el sistema organizacional con el entorno y que tienen como propósito, alinearlas en pos sus necesidades y también a los objetivos organizacionales y estratégicos; este modelo, permite potenciar el talento humano en relación con las competencias que se requieren para alcanzar la estrategia organizacional (Alles, 2015). La relación interna de los procesos y las personas que están dentro de una organización es lo que involucra a un modelo de gestión por competencias. Comprende la acción de vincular a las personas con los objetivos organizacionales a través de la evaluación, selección y el desarrollo de las personas identificándolas en cada uno de los procesos para entender la estrategia organizacional con este método.

El modelo por competencias se ha convertido en una técnica de dominio gerencial y administrativo que permite a los líderes de las áreas de la organización tener una visión y gestión integral de todas las áreas con un modelo estratégico de gestión del talento basado en un modelo de competencias que se requieren para un buen desempeño y/o rendimiento (Lora et al., 2020). Un buen desempeño en base a las competencias demuestra contar con un talento dentro de la organización, que, en sí, es lo que busca este modelo. Se transformará en una gestión de índole gerencial y administrativa que oriente a potenciar habilidades, destrezas, actitudes en todos los procesos dentro de la organización, lo que da paso a una coordinación integral del talento humano.

Los modelos de gestión por competencias buscan analizar y determinar de manera prevista y también situacional las competencias requeridas y más importantes para un contexto de aspecto contingente a la organización y sus áreas, es decir, tomando en consideración momentos de cambio e incertidumbre en relación con la definición de componentes referentes al análisis y diagnóstico de necesidades, las funciones, tareas y las actitudes personales requeridas según el caso (Santacruz et al., 2019). Las diferentes situaciones, circunstancias que se puedan dar de imprevisto en cierto entorno hace que la identificación de las diferentes competencias salga a flote para ver el desenvolvimiento de las personas ante lo que está aconteciendo y como la organización clasificara el manejo de las mismas en relación a comportamientos personales que se ameriten.

Santacruz et al. (2019) hacen una clasificación donde incluyen seis modelos:

Tabla 1. Modelos conductistas

N°	Modelo	Autor	Año	Característica
1	Modelo del Iceberg	Spencer y Spencer	1993	Se evalúa la conducta particular de un trabajador para desarrollar una función determinada.
2	Modelo Funcional:	Mertens	1996	Está basado en la sociología y la administración británica, que busca evaluar desde las competencias del área funcional, el resultado y la productividad del trabajador.
3	Modelo constructivista:	Lévy	1997	Involucra cuatro aspectos; el entorno, las personas, la formación y el empleo
4	Modelo de competencias distintivas	McClelland	1973	Se basa en la premisa de que todas las personas tienen características particulares que le ayudan a alcanzar un desempeño exitoso, las cuales están compuestas de conocimiento de carácter técnico, actitudes y habilidades que deben interactuar e integrarse entre sí para el logro de objetivos.
5	Modelo de competencias genéricas	Byham y Cox	1998	Existe una serie de conductas típicas y generales, las cuales permiten que cualquier persona pueda tener un rendimiento correcto en un determinado puesto de trabajo.
6	Modelo general de gestión por competencias	Sidney y Cronshaw	1999	Orientación hacia los resultados mínimos de éxito que una persona debe tener en un puesto determinado de acuerdo con sus competencias personales.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos por competencias distintivas McClelland (1973) y competencias genéricas Byham (1998) son considerados conductistas; el de competencias funcionales Fine (1999) se inclina por un análisis ocupacional de naturaleza constructivista (Saracho, 2005).

En el contexto latinoamericano, uno de los autores más influyentes ha sido Alles (2007, 2015) de la corriente americana con enfoque de competencias distintivas; por lo que este estudio se

enfocará en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, considerando que es la que más se apega a la empresa “XYZ”. En este sentido, se considera la influencia de McClelland como la base, como primicia sobre la cual, luego se construye la metodología de gestión por competencias (Alles, 2015). Entre algunas aplicaciones de este modelo se destacan, Franco-López y Bedoya-Zapata (2018) quienes lo integran a un modelo de talento humano en organizaciones Pymes; Montes (2018) quien analiza las competencias laborales del gerente de talento humano en su desempeño dentro de las organizaciones, y, la experiencia del Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana INAP (2021), entre otros.

Alles (2015) ha desarrollado una metodología para la aplicación de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares fundamentales: la teoría preexistente y la experiencia profesional. Para implantar este modelo de competencias, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Definición de competencias, en base a misión, visión y estrategia de la organización (cardinales y específicas).
2. Preparar los diccionarios (Trilogía: competencias, comportamientos y preguntas)
3. Asignar competencias a los puestos.
4. Inventario, determinación de brechas.

Una vez implementada esta metodología, se convierten en pilares fundamentales los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo. El modelo de competencias que propone Martha Alles, responde a una clasificación de competencias por papel que ejecuta en el trabajo.

Hasta la actualidad, se han desarrollado varios modelos de gestión, los mismos, que son elegidos dependiendo del tipo de organización, del sector al que pertenezcan, de los objetivos propuestos, etc. Motivo por el cual, el estudio se enfocará al modelo de gestión de Martha Alles. Así mismo, cuando una empresa decide poner en marcha un modelo de gestión, se debe tener en cuenta los diferentes comportamientos que deben constituir esas competencias. Sin embargo, se hace necesario identificar aquellas que tenga un directo impacto en el éxito de los procesos de la organización. Las mismas, deben ser adaptadas a la situación de la realidad actual, presente y futura de la organización y su entorno; así como medibles mediante un instrumento, como la evaluación de desempeño de acuerdo a su necesidad (Tunaroza, 2017).

El método DACUM desarrollado por Norton (1997) es innovador y efectivo para identificar de manera rápida y a muy bajo costo las funciones y las tareas que realizan los empleados en una determinada ocupación (...). El producto del taller es un perfil de puesto que contiene la descripción de funciones y los conocimientos, habilidades, destrezas y equipos que los empleados utilizan para realizarlas. (González et. al., 2021).

El Método DACUM (Desarrollo de Currículo) se basa en el trabajo conjunto de directivos y trabajadores en forma de equipos que describen sus ocupaciones y responsabilidades y consiste en la planificación de un taller de trabajo que tiene como objetivo final la revisión y publicación de un descriptivo de cargos basado en competencias (Téllez, 2021).

De igual manera, es una de las herramientas más efectivas para el análisis y descriptivo de puestos en base a competencias y logros, ya que, en el desarrollo, participan los expertos del área y asesores en la aplicación del método en un taller en el cual describen sus funciones en la matriz DACUM y finalmente se construye en instrumento para difundirlo a las áreas.

Para ello, se establecen fases a seguir para la aplicación del método DACUM con base en los criterios establecidos por Norton y a otros elementos expuestos por los diversos autores.

Tabla 2. Fases del método DACUM.

FASE 1: Planificación del taller “Método DACUM”.	Objetivos: -Organización del taller y asignación de recursos (materiales, suministros y espacio). -Definir alcance del taller y los grupos de expertos y asesores/especialistas. -Establecer un tiempo y periodo del taller y sus horas de ejecución. -Difusión de convocatoria a los trabajadores y jefes. -Planificar la capacitación de instrucción y las dinámicas de integración.
FASE 2: Realización del taller “Método DACUM”.	Objetivos: -Descripción de tareas por cada puesto de trabajo. -Asignación de funciones con asesorías del especialista y jefaturas para cargos operativos. -Asignación de funciones con asesoría del especialista para cargos de nivel superior.
FASE 3: Validación de matriz DACUM.	Objetivos: -Realizar las sesiones de revisión entre comité gerencial, especialistas y expertos (jefes inmediatos) para revisión de los tareas y funciones. -Validar los formularios de tareas y funciones por cada jefe de área y comité gerencial.
FASE 4: Elaboración de los perfiles ocupacionales de puestos.	Objetivos: -Definir los componentes que integrarán el descriptivo de puesto en relación al análisis ocupacional y perfil del puesto. -Facilitar la objetividad de la información en conjunto con el especialista. -Describir los otros componentes del descriptivo de puestos en relación a las tareas y funciones obtenidas del método DACUM. -Asignar las competencias cardinales y específicas en cada cargo en base al diccionario de competencias propuesto.
FASE 5: Publicación de la matriz DACUM.	Objetivos: -Definir el mecanismo de divulgación del descriptivo de puestos que facilite el acceso a la información y consulta de los empleados. -Realizar la difusión del descriptivo de perfiles ocupacionales y proponer un plan de seguimiento y control de cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia

2. MÉTODO

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal, el cual permite validar características, factores y observar los resultados sin modificar, ni manipular las características de los diferentes puestos de trabajo. Es decir, se observó la situación actual de la empresa y se determinó la necesidad de trabajar bajo un sistema de funciones y tareas que permitan identificar las competencias laborales, el mismo que se fundamentó en el modelo de gestión por competencias del diccionario de Alles (2007). El levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo se realizó mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) empleando el método DACUM, el mismo que consiste en que los trabajadores guiados por los supervisores y directivos describan la realidad de las actividades en cada puesto de trabajo que ejecutan de forma clara y objetiva y determinen las funciones, tareas y responsabilidades. En efecto, se requirió los aportes de grupos y equipos que ejecutan las tareas de una determinada área para obtener una óptima descripción de puestos que se oriente a mejorar el desempeño, y permita alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera efectiva.

Así mismo, se investigó el problema a través de entrevistas directas a la Gerencia General y al especialista de Talento Humano, con la finalidad de indagar la importancia que la empresa otorga a la ejecución de funciones y tareas acorde a competencias necesarias para el logro de metas individuales como organizacionales. Por tanto, en congruencia con el levantamiento de perfiles de puesto y análisis descriptivo de cargos mediante el método DACUM, se utilizaron las siguientes técnicas de recopilación de información: (a) la observación directa, que permitió analizar el comportamiento de los trabajadores, en armonía con la descripción de las tareas diarias en el puesto de trabajo; (b) la entrevista, que permitió recopilar la información de quienes lideran las áreas como el gerente general y quien ejerce el cargo estratégico de gestión de personas, la especialista de talento humano. Este método permitió identificar los antecedentes de los procesos de gestión humana que se han aplicado en la organización, identificar el nivel de conocimiento acerca de la gestión por competencias y la importancia de la gestión estratégica del talento humano en una de sus herramientas como el descriptivo de cargos; (c) participación grupal, permite consolidar la información y registrar detalles no visibles a través de métodos anteriores (Hernández et al., 2014).

Para la recolección de los datos se utilizaron diversas técnicas que permitieron realizar una investigación más exhaustiva. Para los trabajadores y jefes de área se empleó una encuesta de preguntas cerradas, con la finalidad de conocer aspectos básicos que permitieron llegar a una conclusión más precisa del problema, se realizó una entrevista al gerente general y a la especialista de talento humano para indagar aspectos de la administración de talento humano desde sus puntos de vista acorde a las actividades que realiza cada uno y desde su rol administrativo y finalmente se aplicó el método DACUM de acuerdo a un cronograma de ejecución, para el levantamiento de información de tareas y funciones respecto a cada uno de los cargos.

Para la ejecución del taller se consideró que desarrollen el rol de expertos al gerente general, gerentes de área, jefes de área, supervisores de área y los operativos. En calidad de asesores a la

especialista de talento humano y a los investigadores. El comité general lo integran los gerentes de área y el gerente general.

Los participantes se designaron en base al criterio establecido en el método DACUM, que considera que los expertos son aquellos que conocen y dominan de manera técnica las ocupaciones y pueden establecer tareas en base a la experiencia y el conocimiento. Los asesores y los especialistas son facilitadores de la herramienta DACUM, los formularios y la orientación de actividades durante el taller, así como también ejercen el rol de orientación en la fase de validación para agregar criterios más específicos y precisos en la descripción de tareas tomando en consideración la diferencia entre funciones y tareas de un cargo específico. Las fases 1, 4 y 5 fueron ejecutadas solo por los investigadores, para posteriormente ser validados por el comité gerencial y en las fases 2 y 3 se involucraron los demás participantes.

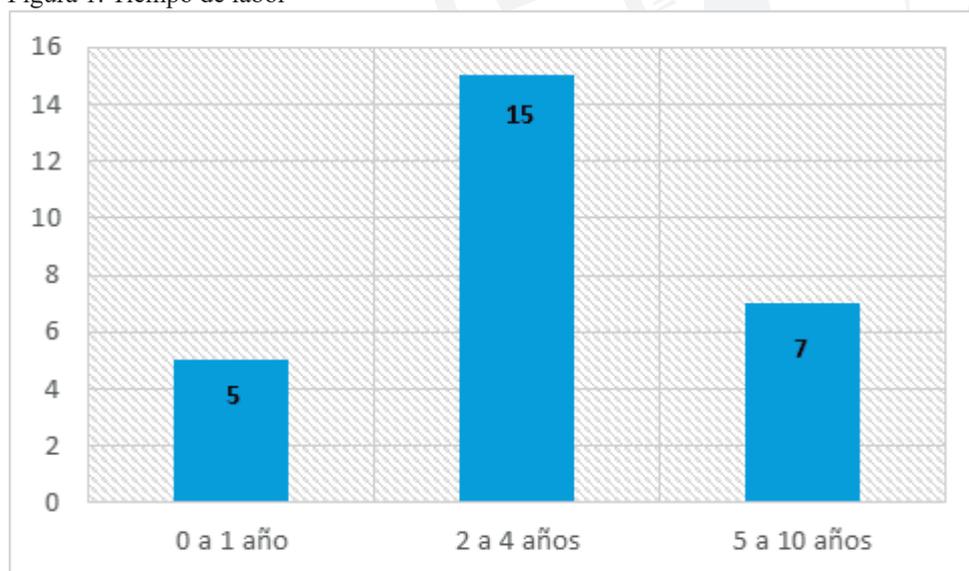
3. RESULTADOS

Encuestas

En la encuesta inicial aplicada a todos los empleados de la empresa, se verificó que existía homogeneidad en las respuestas y por este motivo se confirmó que la empresa no posee un manual de funciones y que la gestión administrativa de orientación a los empleados en sus actividades se ha dado de manera informal. La gerencia tiene la intención de mejorar progresivamente la gestión del talento humano en todos sus procesos. Por tal motivo, se realizaron 4 preguntas de información básica que previo al análisis de los datos obtenidos se interpreta de la siguiente forma:

Pregunta 1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Figura 1. Tiempo de labor



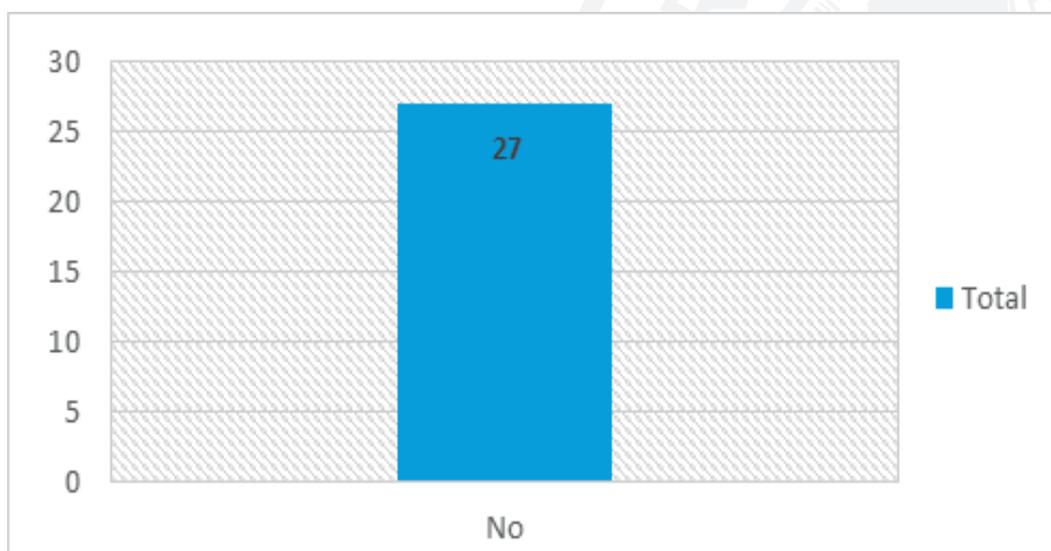
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Con los datos se confirma que el personal que labora en la empresa en su mayoría tiene un tiempo de 2 a 4 años de permanencia. Desde la perspectiva de la gestión humana, en comparación con otros empleados que poseen más de 5 años se deduce que si ha existido un nivel de rotación en el que en un momento dado, los empleados se agotan considerando que no tienen claridad en sus funciones y que buscan cargos con una mayor objetividad y posibilidad de crecimiento, además en el tiempo que poseen, no se ha desarrollado ninguna guía de orientación, inducción o acción formal para diseñar y describir los cargos.

Pregunta 2. ¿Al momento de su incorporación a la empresa le entregaron un manual de funciones o descripción de las funciones o actividades de su cargo?

Figura 2. Entrega de manual de funciones

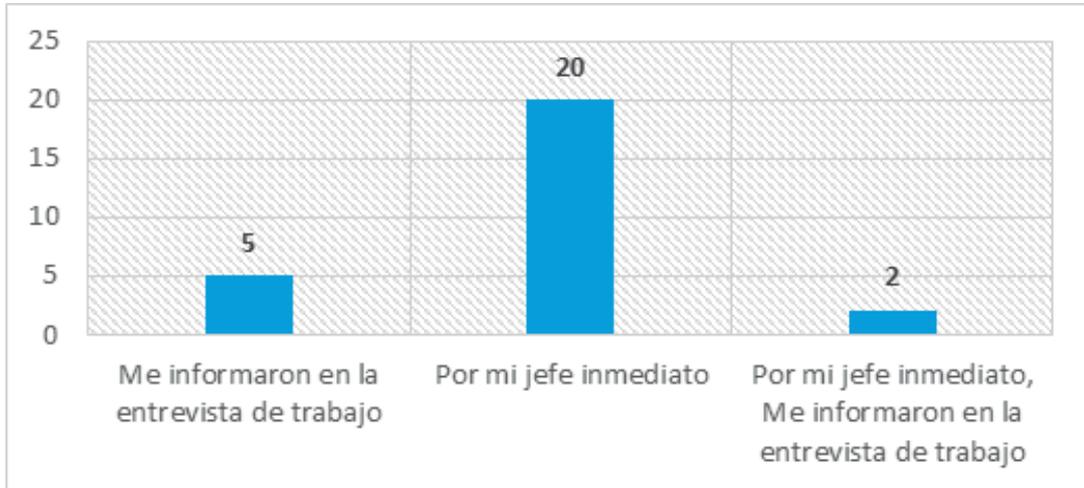


Fuente: Elaboración propia

La entrega de un manual de funciones no se ha dado en todo el tiempo de existencia de la empresa, ninguno de los empleados, ni directivos, ni jefes de área ni operativos ha tenido una orientación de actividades del cargo, el aprendizaje se ha dado de manera empírica. Si bien es cierto, la empresa ha implementado algunos cambios adaptando su modelo de negocio hacia un modelo más tecnológico con la implementación de sistemas de control, tanto en ventas como en logística y almacenamiento de información, pero al respecto, la administración del talento humano es inadecuada al no contar con un descriptivo de puestos, que, a partir de esta herramienta, se obtiene mejora otros procesos.

Pregunta 3. ¿De qué manera supo cuáles fueron sus funciones y obligaciones a cumplir en su cargo?

Figura 3. Conocimiento de funciones



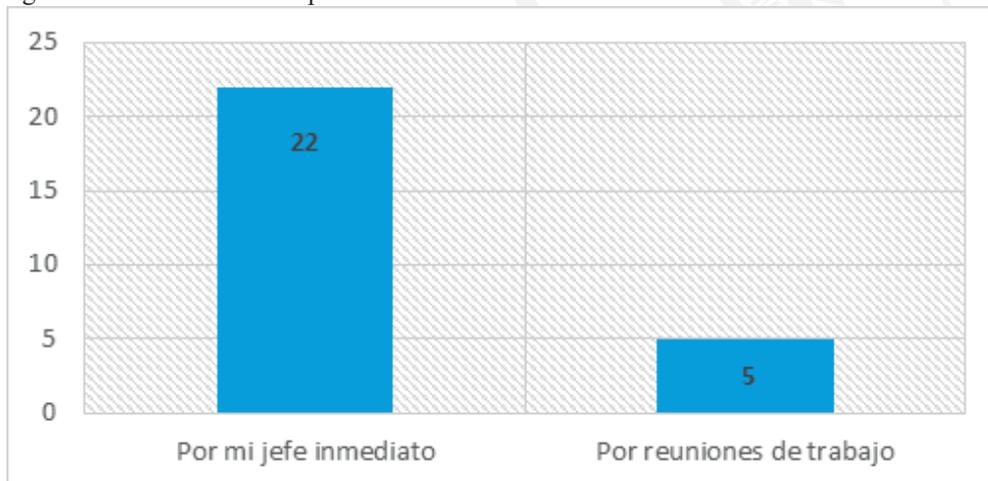
Fuente: Elaboración propia

Análisis

El aprendizaje que se ha dado de una forma empírica, inicia desde una previa orientación de los jefes inmediatos, quienes indican que actividades y tareas se deben ejecutar en la mayoría de los casos, en otras ocasiones han recibido algunas instrucciones en las entrevistas de trabajo, y en estos casos, el margen de error en las actividades se pueden dar de manera continua ya que implica que la información se retiene durante un tiempo preciso y puede dar lugar a saltarse procedimientos, omitir funciones, incumplir procesos relevantes al cargo o se adhieren al cargo de una forma monótona en la que se especializan desde el ámbito técnico, conocimiento y experiencia pero no da lugar a innovación o al desarrollo de competencias de los empleados.

Pregunta 4. ¿De qué manera toma conocimiento que usted ha cumplido con las metas de su cargo?

Figura 4. Conocimiento cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La administración de la gestión del talento humano no se ejecuta de manera apropiada, la inexistencia de un manual de funciones, ocasiona muchos problemas desde la desorganización en los procesos, poco compromiso de los empleados, falta de conocimiento en las metas y objetivos, en la periodicidad de cada función de las ocupaciones, desconocimiento de las relaciones internas o externas y equipos de trabajo, bajo rendimiento, entre otros., que genera un problema aun mayor que es el desconocimiento que tienen los empleados sobre si se están cumpliendo las tareas, su desempeño de manera integral, no tienen un retroalimentación adecuada que les permita corregir, mejorar o fortalecer acciones, por lo que en efecto, la implementación del manual de funciones por competencias tiene una clara incidencia sobre la administración del talento humano.

Gerente general	¿Qué nivel de importancia tiene para usted la gestión del talento humano?	¿Qué conocimiento tiene sobre la gestión por competencias? ¿Manual de funciones por competencias?	¿Cuáles son los criterios y métodos de selección y evaluación de empleados?	¿Han implementado algún sistema de gestión de talento humano?	¿Considera que se debe realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?
Respuestas Positivas	En la época actual, mucho. Quiero re direccionar el negocio hacia un cambio de ese rol que antes era visto como el profesional que nos paga y nos cobra los retrasos. En mis objetivos tengo presente el fortalecimiento de esa área.	Sé que una competencia es una suma de habilidades, una fortaleza para el buen desempeño y que un manual de funciones es una directriz base para un buen trabajo, pero no se más respecto a su aplicación.		Se ha implementado mejoras en varias áreas, recién cubrimos la vacante nueva de especialista de talento humano y el analista de regulación para que se mejoren los procesos relacionados con las personas poco a poco y posteriormente implementar la automatización en cada uno de ellos.	Por supuesto que sí. A los directivos nos urge un instrumento como tal, la empresa está en crecimiento, estamos sorprendidos de cómo crece y estamos adquiriendo nuevo personal y nuestros clientes son cada vez más exigentes, estamos compitiendo y ha llegado el momento de competir desde los procesos internos que van a tener repercusión directa en este crecimiento. Nuestra gente necesita enfocarse más, queremos empoderarlos, los gerentes tenemos que ocuparnos de otras cosas más importantes que decirles que hacer en todo momento.	En lo que conozco de la gestión por competencias, estoy seguro que en la organización y el compromiso de los empleados en primera instancia. Hemos tenido últimamente muchos conflictos con los empleados, incluso relaciones se deterioran porque a veces estamos muy cargados de trabajo y no queremos desempeñar una función y empezamos a esquivarlas. Me sumo, porque me ha pasado, producto de la presión. Sé que mi negocio tiene diamantes en bruto.
Respuestas Negativas	El pequeño problema que como empresa tenemos que enfrentar es la situación económica, hemos invertido en sistemas de ventas y logística, y necesitamos mejorar la administración de personas, pero por el momento que no nos represente un gasto muy fuerte hasta poder recuperar un poco.	Para serle sincero, muy poco. Si conozco del tema, es por la relación que mantengo con colegas de grandes empresas que han comentado de los cambios en Talento Humano.	Experiencia en las actividades que ha realizado y desempeño en las entrevistas y pruebas, cubrimos una vacante cuando se genera una necesidad, a veces creamos el cargo y si vemos que es relevante, lo mantenemos. Y respecto a las evaluaciones, el reporte de los jefes inmediatos es nuestro método de evaluación.	Un sistema, no. Hay aún mucho desorden y trabajo manual en el área administrativa y sumando a eso, la situación económica y el incremento de gastos en personal nuevo.		

Análisis

La gerencia general de la organización posee conocimientos específicos de la importancia de la administración del Talento Humano, dado que ha empezado a tomar en consideración que mejorar el área en relación a los procesos trae consigo beneficios para la organización a nivel general. La inversión en IT, es decir, en nuevas herramientas para digitalizar algunas áreas ha ocasionado que se establezca un límite en el ámbito económico por el momento, pero, se conoce que, para alcanzar el buen desempeño con estas nuevas tecnologías, es necesario contar con personas competentes. Se afirma en su entrevista, que la empresa se encuentra en un crecimiento acelerado aprovechando el posicionamiento comercial que poseen en la actualidad en el mercado y tal motivo, no se puede desaprovechar, pues, es una oportunidad para mejorar la administración de sus empleados. El objetivo es ofrecer experiencia, tanto al cliente interno como al externo, mediante el desarrollo de las capacidades para que no sólo sean profesionales competentes, sino que, su buen desempeño sea el resultado de esta transformación. Se considera que valora a las personas con las que cuenta el negocio, sabe que es un talento que se debe potenciar o identificar sus capacidades, pero al no contar con un manual de funciones como directriz o guía en las tareas que deben realizar, sería muy complejo fortalecer a los empleados o resolver los conflictos que involucren problemas propios de la ocupación que ejercen. La forma de llevar a cabo las contrataciones y adquisiciones del personal, es obsoleta, frente a los modernos métodos para incorporar y evaluar personas, que han demostrado ser los suficientemente efectivos para alcanzar grandes metas y utilidades a los negocios.

Especialista de talento humano	¿Qué nivel de inclusión tiene la gestión por competencias?	¿Han implementado métodos para el levantamiento de perfiles?	¿Considera estratégico realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?	¿Ha tenido algún inconveniente con los empleados que no han querido realizar alguna función o que no sepan lo que deben hacer?
Respuestas Positivas	He trabajado de forma manual y he comprendido que para que exista una mejora en un proceso y automatizarlo, primero debe mejorarse el registro y los procedimientos de manera manual hasta estar completamente organizados. Al menos el manual de funciones por competencias sería una herramienta muy útil.	Las exigencias a veces son distintas dependiendo la necesidad en ese momento y por eso es que no hay organización, considero que la gestión por competencias se vuelve necesaria en estos casos para incorporar personas del mismo nivel, pero competentes.	No solo lo considero estratégico, lo considero indispensable, ambas características que van de la mano frente a tanto desorden, pero únicamente administrativo, porque la presión de nuestros superiores es lo que nos ha mantenido a flote, pero ellos también están cansados.	Estoy segura que tendrá una influencia positiva y su implementación aportará de manera exitosa, es necesario guiar, orientar, evaluar, corregir y desarrollar al personal. Los gerentes lo saben, pero requiere iniciar desde lo operativo y estratégico, es decir buenas bases para ahí fortalecer lo demás.	
Respuestas negativas	La verdad muy poco, desde que ingresé acá, los gerentes me manifestaron que sería un verdadero reto porque tienen puesto el foco de atención a la mejora de los procesos, lo único negativo es que yo entraba para mejorar los procesos sin contar con un presupuesto para la automatización u otros gastos.	No, en absoluto. Aquí nos manejamos con formularios de requisición de personal que si surge la necesidad lo contratamos pero sin anexar a ningún manual un perfil previamente establecido.	Sí, muy estratégico. Aquí los perfiles los designan en base a necesidades momentáneas que cuando ya se han cubierto, muchas veces ese mismo personal rota a otras áreas para buscarles que hacer. Para mí, ese trabajo ha sido muy arduo y agotador.	Creo que ese es uno de los problemas más difíciles que he tenido que enfrentar en los conflictos internos. No tengo en que apoyarme para indicar que deben hacer y cuáles son los límites p más aun, para aplicar un régimen disciplinario en caso de evadir funciones o no cumplir, no tengo una herramienta para crear un proceso de evaluación, no se puede dejar de lado el aspecto emocional eso ya es parte de la administración y por competencias podemos determinarlo. He tenido algunos conflictos en los que nos hemos visto obligados a ejercer la autoridad para que se cumplan las cosas, nos apoyamos en el contrato que expresa "demás funciones asignadas por el superior" sé que no es lo correcto, pero es la única salida cuando no tenemos la herramienta correcta, y los contratos son muy diversos.	

Análisis

La entrevista con la Especialista de Talento Humano, quien es relativamente nueva en el cargo, que como parte del proceso de mejoras en el área administrativa se ha incorporado, para implementar la gestión de talento humano de manera progresiva en el área, se interpreta de acuerdo al análisis de la entrevista realizada, que la gestión por competencias es estratégica para llevar a cabo un cambio a nivel organizacional, se evidencia en las respuestas de la entrevistada que la inversión en tecnología y sistemas informáticos en la organización han sido uno de los primeros objetivos de las gerencias, posterior a estos cambios, ha surgido la necesidad de contratar personas que respondan a estos cambios o aspectos de contingencia y sepan asumir de manera exitosa lo que demanda el entorno. Se utiliza en la empresa un método muy tradicional como la contratación de personas para cubrir una necesidad existente en el área, sin contar con una debida planificación de vacantes o perfiles de puestos, por lo que, si la necesidad existente no se vuelve permanente, el cargo es removido o trasladado a otra área, lo cual, da una administración desorganizada. Mediante la entrevista se pudo verificar que las expectativas que tienen de la gestión por competencias es alta y que será capaz de agregar valor a todos los procesos internos y un buen posicionamiento en el mercado competitivo, con solo potenciar las capacidades de las personas en los cargos en los que se desenvuelven. Desde el punto de vista operativo, destaca que la existencia del manual de funciones es relevante para llevar a cabo procesos importantes en la gestión de personas como el control, seguimiento y evaluación de cumplimiento de actividades de sus trabajadores, por tanto, en sus puntos, se confirma que, la implementación de un manual de funciones favorece el desarrollo de las personas como también en otros procedimientos propios de la administración del talento humano.

El Método DACUM en la Franquicia de Materiales de Construcción seleccionada

Para dar inicio a las fases del taller del método DACUM, se procede a informar quienes son los participantes a la gerencia general y poner en conocimiento el cronograma de implementación por cada fase.

FASE 1. Planificación del Taller

En la primera fase se lleva a cabo la organización y la asignación de recursos para el mismo, en relación al espacio físico en donde se desarrollará el taller, las personas que asistirán, los grupos de trabajo y los horarios establecidos por el comité gerencial, esta distribución se realizó tomando en consideración la totalidad de empleados de la empresa desde los niveles operativos hasta los directivos y asignando grupos aleatorios para que no se interrumpen las actividades, es decir, si el 50% del grupo asiste en el grupo 2, los empleados restantes asisten en el grupo 3 para no descuidar los resultados del trabajo diario y se designan los días martes, jueves y miércoles que, en este tipo de empresa, hay menos movimiento que los días lunes y viernes, ya que generalmente, se realiza la compra de grandes cantidades de materiales para dar inicio un lunes y lo mismo los viernes para aquellas obras que continúan sus actividades durante los fines de semana. En relación a los suministros se ha asignado todos los requerimientos en su totalidad y los materiales de oficina, se asigna las 10 laptops del negocio y adicionalmente, algunos em-

pleados compartieron las propias.

FASE 2. Realización del método DACUM

En esta fase inicia el desarrollo del taller del método DACUM donde se reúnen los grupos de empleados para realizar los formularios de funciones y tareas que ejercen en sus diversas ocupaciones. Para ello, se realiza una primera capacitación de instrucciones a cada grupo de trabajo y una dinámica de apertura con la finalidad de integrarlos, crear un buen ambiente y motivarlos. Se concluye la sesión de trabajo planificada con una duración de 6 horas con la entrega digital de los formularios para posteriormente validarlos por los participantes previamente designados. El entregable de los formularios se presentan en la matriz DACUM

FASE 3. Validación de la matriz DACUM

El comité gerencial realiza las sesiones internas mediante las cuales se revisan las funciones y tareas propuestas, los documentos o formularios previamente autorizados por el comité gerencial y los jefes de área lo que permitió proceder con el desarrollo del manual de funciones por competencias en base a las funciones determinadas. Los formularios de las tareas se socializan y se difunden a los empleados en conjunto con el manual de funciones revisado y aprobado.

FASE 4. Elaboración de los perfiles de puestos

La fase 4 del método “DACUM” será el producto de la propuesta del proyecto de investigación y se realizará en base al distributivo de cargos establecido, en la elaboración del manual de funciones se agregan criterios y componentes para complementar el descriptivo y orientarlo a la gestión por competencias. Se describen los componentes en el desarrollo del capítulo 4 y el diccionario de competencias alineado al concepto de la organización.

FASE 5. Publicación de la matriz DACUM

El mecanismo de divulgación de la información se realizará mediante la implementación de un plan de difusión en la empresa que contenga los componentes de objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia: tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación. En la empresa cuentan con Google Workspace, por lo que todos los miembros de la empresa poseen correos electrónicos, acceso al drive de la empresa, entre otras aplicaciones web que pueden facilitar el mecanismo de difusión de la información. El plan de difusión se desarrolla como aporte final a la propuesta de investigación.

4. CONCLUSIONES

El análisis del perfil del cargo reúne indicadores de gran importancia para la gestión por competencias tales como los conocimientos específicos, capacitaciones, áreas de conocimiento o instrucción académica y experiencia a nivel global o específica, que definen la necesidad de

profesionales con capacidades y destrezas, al mismo tiempo que el instrumento favorece los demás procedimientos para una correcta administración del talento humano.

En el plan de difusión para socializar a todos los cargos, el manual de funciones por competencias en el que, mediante componentes tales como; objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia: tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación., se asegura que todos los empleados, desde altos mandos hasta niveles operativos hayan tenido conocimiento del instrumento, con la finalidad de que se dé inicio a una gestión más estratégica que se alinee a la consecución de los objetivos propuestos para el crecimiento continuo del negocio y fortaleciendo al personal con el que cuenta, hacia un modelo de desarrollo competente y de alto potencial.

El sector de la construcción es un sector muy dinámico y se caracteriza por la alta productividad que requiere de maquinaria y recursos humanos organizados; que, mediante el método DA-CUM contribuye a una gestión eficiente de la franquicia analizada.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L. y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 93-100. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1618>

Ali, M.; Qureshi, S.; Memon, M.; Mari, S. y Ramzan, M. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE open*, 11 (2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 98 (2), 310-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>

Bratianu, C.; Hadad, S. y Bejinaru, R. (2020). Paradigm Shift in Business Education: A Competence-Based Approach. *Sustainability*, 12 (4), 1-17; <https://doi.org/10.3390/su12041348>

Byham, W. y Cox, J. (1998). *Zapp!: the lightning of empowerment: how to improve productivity, quality, and employee satisfaction*. New York: Ballantine Pub. Group.

Cárdenas, E.; Pérez, O.; González, A. y Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110>

Castillo, J. y López, M. (2012). Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB. *REDINE – UCLA*, 1 (1), 1-17. <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1324/621>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

CLAD (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Colección Experiencias EIAPP.

de Sousa, J.; de Sousa, F.; de Souza, L. y Rossato, J. (2019). Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional? ID on line. Revista de Psicología, 13 (46), 684-703. <http://dx.doi.org/10.14295/online.v13i46.1397>

Escobar, J.; Real, M.; González, P. y Casco, A. (2017). Manuales de procedimientos en la administración pública. Garantías de cumplimiento de los principios constitucionales. Magazine de las Ciencias, 2 (2), 1-12. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/243/189>

Fonseca, J.; Andrade, C. y Tobar, M. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia. Alfa Publicaciones, 3 (2.2), 17-27. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>

Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. Revista CEA, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

González, D., Medina, A., Medina, Y., Assafiri, Y., Nogueira, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. Ingeniería Industrial. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200108&script=sci_arttext&tlng=en

Guerrero, C. y Narváez, G. (2014). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. European Scientific Journal, 9 (10), 391-402. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%25p>

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, 23 (6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. International Journal of Public Sector Management, 13 (4), 306-318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>

Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana (2021). Modelo de gestión por competencias. Santo Domingo: INAD. <https://inap.gob.do/modelo-de-gestion-de-competencias/>

LEXIS S.A. (2022). Constitución de la República del Ecuador. In LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana (Vol. 449, Issue 449). www.lexis.com.ec

Kupczyk, T. y Stor, M. (2017). Competency Management. Theory, research y business practice. Wrocław: University of Business in Wrocław.

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Lévy, L. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000. <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15 (1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” American Psychologist, 28 (1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Mendieta-Ortega, M.; Erazo-Álvarez, J. y Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5 (10), 1-19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

- Mendoza, I. (2018). Competencias básicas, genéricas y específicas. UTEL Editores, 15-19.
- Muñoz, S.; Vargas, F.; Miranda, Y. y García, R. (2021). Evaluación de las Competencias Lab-
orales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista gestión de las
personas y tecnología*, 14 (42), 23-42. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- OCDE (2017). OECD Skills Strategy, Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competen-
cias destrezas y habilidades de México, Resumen Ejecutivo. México 2017, OCDE, París.
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Uni-
versidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24 (1), 97-120. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Pérez-Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método
para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Revista avanzada científica*, 15 (1), 1-19. [http://
dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855359](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855359)
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consid-
eraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Educare*, 24 (2), 1-15. <http://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Ricardo, M. y Pérez, M. (2021). Procedimiento de diagnóstico para la implementación
de sistemas de gestión del conocimiento. *Revista Reflexiones*, 100 (1), 132-153. <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.4074>
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic re-
view and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44, (6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Word: Models for superior performance*. New
York: John Wiley y Sons.
- Tolley, G. (1987). Competence, Achievement and Qualifications. *Industrial and Commercial
Training*, 19 (5), 6-8. <https://doi.org/10.1108/eb004077>
- Vallejo, C. y León, J. (2018). Modelo de gestión por competencias para una comuna en la pro-
vincia de Santa Elena. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3 (11), 29-32.
<https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp29-32p>
- Vera, K., Loor, G. y Esquivel, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento hu-
mano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes Episteme*, 8 (3), 350-363.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969/1747>
- Wang, J.; Liao, P. y Yu, G. (2021). The Mediating Role of Job Competence between Safety Par-
ticipation and Behavioral Compliance. *International Journal of Environmental Research and Public
Health*, 18 (11), 1-19: 5783. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115783>
- Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. In-
ternational Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9 (3), 95-114.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

Artículos
de revisión



Nelba Fuertes Sánchez, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador
nfuertes@flacso.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1932-6284>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

La ciudadanía étnica en tiempos electorales: prácticas de la democracia comunitaria en Bolivia

Ethnic citizenship in electoral times: practices of community democracy in Bolivia

RESUMEN

Este documento se centra en el análisis de la construcción de ciudadanía étnica en Bolivia en espacios electorales a partir del voto colectivo. Se plantea que éste es un mecanismo de garantía de derechos para los pueblos indígenas, reconfigurando el espacio electoral de base liberal. Para ello, se revisan los principales aportes teóricos acerca de la ampliación de la ciudadanía. Y luego se hace un análisis empírico del ejercicio ciudadano del voto electoral indígena, a través del voto orgánico, en el contexto de las elecciones judiciales de 2011 y las elecciones generales de 2014.

Palabras Clave: Derechos colectivos, ciudadanía plural, ciudadanía étnica, voto orgánico.

Abstract

This document focuses on the analysis of the construction of ethnic citizenship in Bolivia in electoral spaces from the collective vote. It is argued that this is a mechanism to guarantee rights for indigenous peoples, reconfiguring the liberal-based electoral space. For this, the main theoretical contributions about the expansion of citizenship are reviewed. And then an empirical analysis is made of the citizen exercise of the indigenous electoral vote, through the organic vote, in the context of the judicial elections of 2011 and the general elections of 2014.

Keywords: Collective rights, plural citizenships, ethnic citizenship, organic vote

1. INTRODUCCIÓN

Sin duda la teoría de Marshall deja sentadas las bases sobre las que se constituyen las ciudadanía en los diferentes Estados con el planteamiento del reconocimiento de derechos civiles, políticos y sociales, como universales e iguales para todos en correspondencia con el Estado de Bienestar,

sistema capitalista y gobierno democrático. De este modo, la igualdad de los ciudadanos ante la ley es el eje que concibe la ciudadanía homogénea e individualista en la que se basa la inclusión estatal. Sin embargo, esta propuesta queda tensionada en sociedades ampliamente heterogéneas y étnicas como Bolivia. Donde la diversidad interactúa entre la ciudadanía liberal otorgada por el Estado y la que se construye y practica desde la comunidad o ciudadanía étnica, haciendo alusión a una especie de “doble ciudadanía”. La emergencia de diversas propuestas teóricas para entender las ciudadanía más allá de lo individual permite acercarnos a este tipo de procesos donde aparentemente se pone en tensión una forma de ciudadanía individual frente a otra colectiva en el ámbito político.

¿Cómo entender las prácticas de “elección colectiva” en el ejercicio democrático de ciudadanía? Es la pregunta que atraviesa esta reflexión teórica y empírica. El artículo se propone reflexionar acerca de la ciudadanía étnica a partir de la interacción entre derechos individuales y derechos colectivos en un contexto electoral, donde se observa la participación política indígena atravesada por estas dos lógicas, dando cuenta de una reconfiguración de los derechos políticos. La participación política liberal (derecho a elegir y ser elegido) se readecua a normas y resoluciones comunales como el Voto Orgánico (público y colectivo) u otras prácticas ancestrales que subyacen al voto liberal (secreto e individual).

El objetivo es examinar la participación política indígena como interacción de ambas formas de “hacer ciudadanía” y hasta dónde interviene la una frente a la otra. Se analizará en específico el Voto Orgánico como un mecanismo de ampliación de la ciudadanía y de la democracia. Para esto, se revisarán las propuestas teóricas respecto a la ciudadanía y su ampliación como formas de inclusión de las diversidades étnicas. Asimismo, artículos y notas de prensa en torno al voto orgánico expuestas en las elecciones judiciales de 2011 y las elecciones generales del 2014.

El documento está estructurado en tres partes. En la primera, se revisa la literatura respecto a los diferentes enfoques teóricos sobre ciudadanía y la tensión entre derechos individuales y colectivos en la esfera política. En la segunda, a partir de los casos de las elecciones judiciales y generales en Bolivia se reflexiona sobre la práctica del voto orgánico como una forma de “sufragio colectivo”, en el marco de la democracia comunitaria, donde el voto no es libre, individual ni secreto, sino todo lo contrario. Finalmente, se plantean algunas conclusiones sobre la ciudadanía étnica en Bolivia como formas de interacción entre factores liberales-universales y colectivos-diferenciados.

2. RESULTADOS

Ciudadanos iguales pero diferentes: Enfoques teóricos sobre las ciudadanía

El enfoque clásico de ciudadanía planteada por Marshall deja sentadas las bases para los regímenes democráticos. Por un lado, la pertenencia a una comunidad política en términos de igualdad, “exigencia de una igualdad humana básica asociada al concepto de la pertenencia plena a una comunidad –yo diría, a la ciudadanía- que no entra en contradicción con las desigualdades que distinguen los niveles económicos de la sociedad.” (1998: 339). Es decir, el reconocimiento de igualdad frente al Estado y las leyes. “La ciudadanía es un status que se otorga a los que son miem-

bros de pleno derecho de una comunidad. Todos los que posean ese status son iguales en lo que se refiere a los derechos y deberes que implica.” (ídem: 312). De este modo, la igualdad de los ciudadanos ante la ley es el eje que concibe la ciudadanía homogénea e individualista en la que se basa la inclusión estatal. Por otro lado, el reconocimiento de tres tipos de ciudadanía y de derechos, civiles, políticos y sociales que actúan de manera interdependiente y en su conjunto haría posible la pertenencia plena a la comunidad política. El rol de un Estado de bienestar es fundamental, que no solo reconozca los derechos ciudadanos, sino que garantice las condiciones sociales necesarias para que todos los ciudadanos ejerzan sus derechos: un mínimo de seguridad material, educación y acceso a la información (Marshall, 1998).

Sin embargo, esta concepción igualitaria y universalista ha sido criticada por diferentes autores que cuestionan la estrecha unidimensionalidad del concepto de ciudadanía, denotando la existencia de desigualdades y diferencias tanto individuales como colectivas planteando las ciudadanía plurales. Las propuestas atraviesan dos visiones centrales: de diferenciación y de reconocimiento. En la primera, autores como Kimlicka (1996) y Yung (1996) se cuestionan el carácter universal e igualitario de los ciudadanos concebidos por el Estado, rescatando la importancia de la diferencia en tanto construcción de identidades distintas, “muchos grupos (...) todavía se sienten excluidos de la “cultura compartida”, pese a poseer los derechos comunes propios de la ciudadanía. Los miembros de tales grupos se sienten excluidos no sólo a causa de su situación socioeconómica sino también como consecuencia de su identidad sociocultural: su “diferencia”.” (Kimlicka, 1996: 27). Young hace referencia a la “ciudadanía diferenciada” como representación de grupos forjados por identidades. “Los procesos sociales generan grupos mediante la creación de diferenciaciones relacionales, situaciones de acercamiento y vinculación afectiva en que las personas sienten afinidad por otras personas.” (Young, 1996). De este modo la pertenencia a una comunidad política no siempre es compartida ni inclusiva. Del otro lado, Taylor y Frasser, también critican la universalidad de la ciudadanía clásica, pero desde el “reconocimiento” igualitario de las identidades particulares por las instituciones públicas para hacer posible la incorporación de sus demandas, lo cual exige “el reconocimiento de estatus a algo que no es universalmente compartido” (Taylor, 1993), aunque el recogimiento solo tampoco es suficiente. Frente a la existencia de colectividades bivalentes como las de género y raza surge el dilema del reconocimiento-distribución . “Las personas sujetas tanto a injusticias culturales como económicas necesitan reconocimiento y redistribución. Necesitan afirmar y negar a la vez su especificidad.” (Frasser, 2006: 9).

Ahora, por razones metodológicas nos centramos en cuatro conceptos de ciudadanía orientadas a grupos étnicos, basadas tanto en reconocimiento como diferenciación: Ciudadanía multicultural, ciudadanía étnica, ciudadanía posmulticultural y doble ciudadanía.

Kimlicka (1996) plantea la categoría de “ciudadanía multiculturales” que consiste en la implementación de derechos diferenciados a minorías nacionales y grupos étnicos respecto a la autodeterminación, representación y diferenciación en el afán de incluirlos en el Estado. No desconoce los derechos individuales ni el vínculo a la comunidad en el ejercicio ciudadano, pero es importante cuenta la diferencia entre grupos sociales. Algunas formas de diferencia derivadas de la pertenencia a un grupo sólo pueden acomodarse si sus miembros poseen algunos derechos específicos como grupo, es decir “ciudadanía diferenciada” (Kimlicka, 1996: 47). Se refiere a

derechos especiales, mas allá de los comunes, en función a la pertenencia grupal. Distingue tres tipos de derechos enfocados en diferencias nacionales y étnicas : 1) derechos de autogobierno, 2) derechos poliétnicos, y 3) derechos especiales de representación. El reconocimiento de estos tipos de derechos hace posible la ciudadanía multicultural. Por otra parte, desataca la importancia de distinguir la ciudadanía diferenciada del grupo y los derechos colectivos. La denominación dicotómica de derechos individuales versus derechos colectivos es errónea. “Debemos distinguir entre dos tipos de reivindicaciones que un grupo étnico o nacional podría hacer. El primero implica la reivindicación de un grupo contra sus propios miembros; el segundo implica la reivindicación de un grupo contra la sociedad en la que está englobado.” (ídem: 58). Distingue a estas reivindicaciones como “restricciones internas” y “protecciones externas”. Las primeras deben proteger al grupo del disenso interno y las segundas de las decisiones externas (Idem.). Sin embargo, ambas son consideradas como “derechos colectivos”. Esta perspectiva pone en tensión la opresión individual e injusticia entre grupos que se analizará más adelante con un caso concreto.

Otra categoría analítica es la “ciudadanía étnica” postulada por De La Peña (1995, 2007). Se refiere a las demandas de grupos étnicos y la acción “en el proceso de redefinir las reglas de la participación social y política, es decir, la configuración de los espacios públicos.” (1995: 118). Esta concepción no se contrapone con la visión liberal de ciudadanía. Según el autor, los grupos étnicos no cuestionan ni refutan la validez de derechos civiles y políticos, pero si su carácter individualista; defienden la legitimidad del sujeto comunal que no se debe reducir a la comunidad local e interpela la creación de un sujeto social y político que no se exime de alianzas político partidarias (De la Peña 1995). Se centra principalmente en la apertura de espacios públicos estatales que hagan posible la participación política que implica lo individual y comunal al mismo tiempo.

Postero en un estudio sobre los procesos de ciudadanía en Bolivia desde los documentos personales (carnet de identidad) y de asociación (personería jurídica), propone el concepto de “ciudadanía posmulticultural” como una forma de activismo social. Las políticas multiculturales de inclusión no son suficientes y debido a su fracaso “los pobres e indígenas bolivianos están transitando más allá de las formas neoliberales del multiculturalismo (...) hacia una nueva época de prácticas y luchas ciudadanas concentradas en la redefinición del Estado y el acceso de los sectores populares al mismo”. (2009: 23). Destaca el activismo político por su carácter resignificativo de la ciudadanía después de las reformas constitucionales multiculturales del neoliberalismo.

Finalmente, el concepto de “doble ciudadanía”: colectiva e individual, propuesto en el Informe del PNUD (2007). Plantea que la demanda por derechos ciudadanos tiene doble entrada. Por un lado, las luchas sociales desde las asociaciones y por otro el Estado reconoce derechos a individuos organizados. Como postula García Linera en su definición de “ciudadanía corporativa”, “ser ciudadano es ser miembro de un sindicato” (1999: 142). En efecto, la concepción y reconocimiento de ciudadanos en tanto sujetos políticos construidos colectivamente. Pero, a diferencia de ésta, la doble ciudadanía no se centra solo en la visión colectiva. Por el contrario, pone énfasis en los efectos de los derechos que reconoce el Estado, que desembocan en la individualización y colectivización de las identidades ciudadanas. Para Wanderley (2008), la ciudadanía es colectiva en tanto status como individuos y miembros de organizaciones, es así que los individuos se conciben como ciudadanos. En este sentido se define a la ciudadanía “como el conjunto de rela-

ciones continuamente negociadas entre individuos y colectividades en ámbitos específicos y ante las diferentes instancias estatales.” (PNUD, 2007: 367-368). Por tanto, está imbricada la noción de status ciudadano y la pertenencia a la comunidad política con la de participación colectiva en espacios públicos desde los cuales ejercen y demandan sus derechos ciudadanos.

Ahora, para comprender la ciudadanía de los pueblos indígenas, en los contextos electorales, es necesario considerar otros elementos más, como los derechos políticos colectivos, la autodeterminación, la autonomía y la democracia comunitaria.

El Convenio 169 de la OIT y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas sentaron los precedentes para que los Estados diseñen e incluyan mecanismos constitucionales de reconocimiento de estos derechos colectivos como parte de los Derechos Humanos y garantizar la participación de los indígenas. Así, el Art. 4, de la Declaración de las Naciones Unidas, señala que los pueblos indígenas, en ejercicio de su derecho a la libre determinación, tienen derecho a la autonomía o al autogobierno en las cuestiones relacionadas con sus asuntos internos y locales. (Mamani, 2019). Además de intereses colectivos en torno a el consentimiento libre, previo e informado, definir los sistemas propios de alimentación y agricultura, manejo colectivo de la tierra y otros recursos naturales, entre los principales (Nuila, 2018).

El Estado boliviano, en correspondencia con estos mandatos internacionales, incluye en el nuevo Texto constitucional (2009) una serie de derechos orientados a los pueblos indígenas: el reconocimiento de la ciudadanía individual y colectiva, la elección y nominación directa de los representantes de las naciones y pueblos indígenas originario campesinos, de acuerdo con sus normas y procedimientos propios (Art 26). Asimismo, promulga la Ley 031 Marco de Autonomías y descentralización (CPE 2010b) donde reconoce la autonomía indígena y el autogobierno. Por último, en la esfera de la democracia, Bolivia hace una ampliación de la misma con la incorporación de la Democracia Comunitaria como una de las tres formas de la Democracia Intercultural. En ésta, se establece el ejercicio de los derechos políticos de las naciones indígenas según sus normas y procedimientos.

En este contexto el procedimiento de conformación de la Autonomía Indígena Originario Campesina (AIOC), es desarrollado en el marco de sus normas y procedimientos propios, establecidos en muchos de los casos en sus estatutos y reglamentos, los cuales también establecen la institucionalidad y estructura gubernativa de cada AIOC. Todos ellos bajo la supervisión y acompañamiento del Órgano Electoral. (Mamani, 2019: 133).

Sin embargo, el alcance de la Democracia Comunitaria se limita al ámbito local. De acuerdo con la Ley 026 del Régimen Electoral (CPE, 2010a) la elección de representantes de las naciones indígenas a las Asambleas Legislativas Departamentales debe estar especificadas en los estatutos autonómicos departamentales donde se especifique el número de representantes de las naciones indígenas. A nivel municipal, pueden elegir su concejal municipal de forma directa. La implementación plena de la Democracia Comunitaria mediante procedimientos propios se da en la Autonomía indígena Originario Campesina (AIOC). A nivel nacional, se crean las circunscripciones especiales en la Asamblea Legislativa Plurinacional, donde los indígenas eligen representantes

diputados, pero esta elección aún está mediada por el sistema de partidos que se rige por la democracia liberal. Estos derechos se restringen, con la finalidad de garantizar la universalidad del sufragio, la igualdad y no discriminación. (Pérez y Verboonen, 2019).

¿Elijo yo o elige la comunidad?: El Voto Orgánico en las contiendas electorales

Con la vigencia del nuevo texto constitucional en Bolivia se dio un proceso de ampliación de la democracia con el reconocimiento de la democracia comunitaria basada en usos y costumbres de los pueblos indígenas originarios campesinos, que son anteriores a la democracia liberal y que permanecieron vigentes al interior de las distintas comunidades por fuera de la democracia liberal. En consecuencia, el ejercicio político de las comunidades indígenas reconfigura el carácter democrático y de ciudadanía. La forma de elección de autoridades indígenas locales se rige por diferentes usos y costumbres que se fundamentan en criterios distintos como la aclamación, la rotación de cargos, entre otros que no implica el anonimato del voto. Sin embargo, no son prácticas aisladas de la democracia liberal, sino más bien mecanismos frente a los límites de la democracia comunitaria que se pretende subordinar ante la liberal. A veces son combinaciones con ambivalencias reconocidas.

El año 2011 se llevaron a cabo, por primera vez, las elecciones judiciales en las que se postularon candidatos indígenas. Para asegurar la representación indígena, algunas organizaciones optaron por votar orgánicamente: “Con el fin de garantizar el cupo indígena en la Justicia, organizaciones sociales afines al oficialismo decidieron articular su voto en determinadas candidaturas autoidentificadas como indígenas para asegurar el principio intercultural en la justicia.” (La Razón 25 de junio de 2011). Sin embargo, esta práctica ya no es exclusiva de las comunidades indígenas, es asumida también por otras instancias: “Se hizo público que los representantes del MAS votaron en bloque por los candidatos que en definitiva fueron seleccionados; la presidenta de la Cámara de Diputados, Gabriela Montaña, denominó “decisión orgánica” al voto de los assembleístas del partido de gobierno por los candidatos que los dirigentes del partido señalaron.” (Fundación para el Debido Proceso, 2018: 9). Con ello se pone en cuestión el predominio de la democracia liberal en la esfera electoral, en contiendas nacionales. Es decir, la capacidad de elegir libre y secretamente frente a las decisiones orgánicas comunales que se yuxtaponen.

Pero, ¿en qué medida estas dos formas de elegir afectan o favorecen la ciudadanía de las comunidades indígenas? Ortiz en su investigación sobre ¿comuneros kishwas o ciudadanos ecuatorianos?, hace un acercamiento a esta problemática. Afirmando que los indígenas lograron ser ciudadanos iguales pero diferentes. “Si bien la intervención de los ciudadanos se redujo al voto, ello generó condiciones que fueron aprovechadas por los indígenas para candidatizar a sus dirigentes y abrir canales de representación en el Concejo Municipal de Cotacachi, iniciando una larga experiencia en el marco de la democracia representativa”. (2012: 178). Un hecho parecido al caso que analizamos registra este comportamiento ciudadano en los indígenas:

Ya en 1979 había un ambiente de preocupación en los cabildos sobre la participación en las elecciones. Los indígenas siempre dábamos el voto al que el patrón ordenaba, dábamos el voto por el que el curita decía, dábamos el voto por el que el teniente político o personas influyentes nos

pedían. Nos pusimos a conversar sobre la política y analizábamos que ya no debíamos dar el voto a los contrarios, a los que nos pisotean, nos explotan, a nuestros enemigos. Analizamos partido por partido, a nuestra manera de ver el Social Cristiano era de los hacendados, el Conservador de los hacendados también y después decíamos que el Frente Amplio de Izquierda (FADI) dice que “la tierra es para quien la trabaja” y también hablaba de la “educación bilingüe”. Entonces todos, por unanimidad, acordamos por el FADI (Entrevista a AA, 2002 en Ortiz, 2012: 178).

De acuerdo con el autor, estas prácticas generaron espacios públicos inclusivos y democráticos a nivel local, “una suerte de comunidad política donde los indígenas eran reconocidos como iguales y diferentes, con su cultura e identidad.” (ibid: 186), que combina rasgos colectivos, familiares e individuales.

En las elecciones generales realizadas el 2014 en Bolivia, de manera similar emerge este fenómeno:

La Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB) controlará la votación de sus afiliados en las elecciones del 12 de octubre, para evitar el voto cruzado que perjudique al gubernamental MAS, declaró el dirigente máximo de esa organización, Damián Condori. “Nosotros somos muy orgánicos y vamos a cumplir. Para nosotros es prohibido el voto cruzado (...). Y eso se va a controlar a través de las federaciones departamentales, las federaciones provinciales y centrales”, afirmó el dirigente campesino. (Página 7, 27 de agosto de 2014).

Estas prácticas políticas reconfiguran nuevamente las concepciones de ciudadanía planteadas arriba ¿Cómo entender la ciudadanía en Bolivia en términos étnicos en espacios electorales? El concepto de ciudadanía étnica nos acerca a entender este fenómeno no tanto como demandas de grupos étnicos, sino sobre todo como redefinición de reglas para la participación social y política, que hacen posible “la reconfiguración de los espacios públicos” (De La Peña, 1995), en este caso del espacio de participación democrática: las elecciones.

Los procesos electorales en Bolivia ya no pueden concebirse por fuera de las prácticas comunitarias. Existe una combinación de la democracia liberal con la comunitaria durante el proceso electoral. De acuerdo con Izurieta (2020) se combinan dos momentos en este proceso: La selección de candidatos por vía orgánica, donde se practican los mecanismos por usos y costumbres propios de las naciones indígenas (democracia comunitaria). Y la subsunción de estos mecanismos por las estructuras partidarias (democracia liberal), debido a que los candidatos deben someterse a la carrera electoral a través de los partidos políticos. No obstante, en este segundo momento se incorpora el Voto Orgánico como mecanismo de la democracia comunitaria:

El voto orgánico es una decisión colectiva consensuada que responde a lógicas de acción comunitarias, en concordancia con los principios y formas de selección de autoridades al interior de sus niveles más básicos como lo son las comunidades indígenas. Un voto es la expresión de una demanda colectiva, que es manifestada sin reservas. (Izurieta, 2020).

Esta resignificación del voto ciudadano aún está en tensión no solo a nivel externo con las instituciones electorales, sino a nivel interno. El Tribunal Supremo Electoral mantiene la prevalencia

del voto libre y secreto. Pero las organizaciones determinan castigos para los que no acaten sus resoluciones. “Un dirigente oficialista en Bolivia anunció un acuerdo para castigar con latigazos a quienes no voten por el partido del presidente Evo Morales en las elecciones de octubre.” (BBC Mundo, 3 de septiembre de 2014). Evidentemente se están produciendo cambios en las prácticas ciudadanas en los espacios públicos, pero a diferencia de lo que señala De La Peña no son demandas étnicas de reconocimiento. El derecho al voto ya está reconocido y garantizado, lo que se pone en evidencia es la forma de votación que se está ejerciendo que no calza con lo que promulga la Ley Electoral, libre, individual y secreto. Sin embargo, existen posibilidades de las formas comunitarias de la democracia más allá de las prácticas de gobierno local y de gobierno nacional” (Orrego, 2019), y el voto orgánico es una de ellas.

El voto orgánico en el Beni fue la expresión contestataria ante las estructuras de poder tradicionales, y fue el instrumento de emancipación más efectivo para desmontar las prácticas habituales de clientelismo y prebendalismo con el que los partidos tradicionales capturaban el voto indígena a su favor. (Izurieta (2020).

Estas combinaciones de prácticas, derechos y democracias son las que van delineando la ciudadanía étnica, la cual es una construcción en constante proceso, es dinámica, y creativa. Ahora, la doble ciudadanía planteada por el PNUD permite explicar la coexistencia de derechos individuales y colectivos. La noción de ciudadanía:

...se refiere tanto al “estatus” de miembros de una comunidad política nacional –y por lo tanto a los derechos y obligaciones otorgados por el Estado–, como a la “participación” en espacios públicos plurales entendidos como ámbitos participativos en los cuales actores con múltiples identidades interactúan como un cuerpo político en negociaciones y disputas sobre asuntos públicos, decisiones colectivas y acciones estatales. (PNUD, 2007: 368).

Sin embargo, la referencia a espacios participativos plurales son los espacios públicos burocráticos donde interactúan derechos individuales y colectivos. “La constatación es que tanto el carnet de identidad como la personería jurídica son documentos que adquirieron una enorme relevancia social con las reformas institucionales de los años noventa y llegaron a simbolizar la doble vivencia y significado de ciudadanía en la sociedad boliviana: individual y colectiva.” (ibid: 368). Entonces, esta concepción se funda en los espacios públicos burocráticos donde los ciudadanos interactúan con los funcionarios sea como sujetos individuales o colectivos. En consecuencia, la limitante de esta definición es la especificidad de los espacios públicos donde interactúan y se reconfiguran los significados de la ciudadanía, donde no llega a los ámbitos de democracia ampliada.

Por último, cabe rescatar la propuesta de Kimlicka sobre derechos colectivos y su distinción entre restricciones internas y protecciones externas. Las segundas pueden ser aplicadas al caso de análisis arguyendo que el “voto colectivo” hace posible la efectividad de derechos colectivos de este sector protegiendo el impacto que puedan generar las decisiones externas. Es decir, si no garantizan la elección de sus representantes mediante su voto colectivo, las decisiones políticas que salgan de otros electos pueden tener impactos negativos en el grupo étnico campesino. Entonces,

se puede argüir que este tipo de voto es un mecanismo de derecho colectivo para garantizar no solo el ejercicio de la participación política sino la protección de decisiones externas mediante sus representantes que ellos decidan colectivamente.

3. CONCLUSIONES

Ahora bien, después de la revisión teórica y análisis de caso, deducimos dos conclusiones principales que permitirán, al mismo tiempo, responder a la pregunta inicial planteada en la introducción de este documento.

Una primera conclusión está orientada a la pluralidad de ciudadanías. Sin duda el ejercicio y la concepción de ciudadanía están en constante redefinición. Considerando las limitaciones del carácter universal, igualitario y liberal de la ciudadanía emergen otras alternativas analíticas para entender esta diversidad de ciudadanías que emanan de las desigualdades socioeconómicas y diferencias identitarias de clase, género, etnia, entre otros.

El reconocimiento y la deferencia son elementos principales que atraviesan estas propuestas, aunque existen críticas también entre ambos; pero lo central es dar cuenta de la pluralidad de concepciones de ciudadanías que evidencia no universalidad de los individuos y por ende del trato igualitario. Asimismo, se hace indispensable salir de la visión dicotómica de derechos individuales versus derechos colectivos. Tanto Kimlicka como el PNUD hacen referencia a la no exclusión antagonica del uno o del otro. Por el contrario, una de las características actuales de la construcción de ciudadanías es la imbricación de ambos tipos de derechos. Sin embargo, las otras categorías analíticas como: ciudadanía multicultural, étnica y posneoliberal prestan atención principalmente al reconocimiento de demandas de grupo ya sea por canales institucionales o de acción colectiva. La segunda conclusión que planteamos es que el “voto colectivo” o “voto orgánico” es una forma de reconfiguración y resignificación de la concepción de ciudadanía en sociedades étnicas heterogéneas. No se concibe dentro del marco de la doble ciudadanía propuesta por el PNUD en tanto limitada a espacios públicos burocráticos. Empero, la noción de interacción entre derechos individuales y colectivos se hace efectiva en esta otra forma de ciudadanía que se construye en espacios electorales de corte liberal, como es el sufragio universal libre y secreto.

Se puede concebir como una tendencia de introducción de prácticas políticas comunales a ámbitos democráticos institucionales de origen occidental, pero sería un error asumir la interposición de uno sobre el otro. Resulta más pertinente considerar como la resignificación del espacio electoral donde confluyen prácticas individuales, colectivas y familiares que hacen posible otra forma de ciudadanía electoral colectiva.

No obstante, esta aparente contradicción no limita el ejercicio ciudadano étnico, sino más bien es una forma de ampliación de la ciudadanía donde el ejercicio de los derechos individuales y colectivos se realizan paralelamente.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBC Mundo (2014). Diputado anuncia acuerdo para dar latigazos a quienes no voten por Evo Morales. En: http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2014/09/140903_ultnot_bolivia_elec-ciones_morales_diputado_latigazos_jp

De la Peña, Guillermo (1995). La ciudadanía étnica y la construcción de los indios en México contemporáneo. En revista, RIFP No. 6. México, pp. 116-140

_____ (1999). Territorio y ciudadanía étnica en la nación globalizada. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Desacatos, núm. 1, primavera, Distrito Federal, México.

_____ (2007). Derechos indígenas y ciudadanía étnica. Derechos y políticas sociales, UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México. Pag. 142- 156.

CPE (2009). Estado Plurinacional de Bolivia. La Paz: Gaceta Oficial.

_____ (2010a). Ley 026 del Régimen Electoral. La Paz: Gaceta Oficial.

_____ (2010b). Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bólvarez”. La Paz: Gaceta Oficial

Fraser, Nancy (2006). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación en Nancy Fraser - A. Honneth ¿Redistribución o reconocimiento?: 2006 (1 ed.) Ediciones Morata, S.L. Madrid, Pág. 89-149.

Fundación para el Debido Proceso (2018). Elecciones judiciales en Bolivia: ¿aprendimos la lección? Fundación para el Debido Proceso. Washington D.C. En: https://www.dplf.org/sites/default/files/informe_dplf_elecciones_judiciales.pdf

García Linera, Álvaro (1999). Ciudadanía y democracia en Bolivia 1900-1998, Cap. 3, en En Revista Ciencia Política, (La Paz) N° 4, Pág. 133-149.

Guzmán Prudencio, Guillermo y Rodríguez-López, Fernando (2018). Voto étnico en Bolivia. Cohesión, disgregación y clivajes étnicos. Política y gobierno. Vol. 25, No 1. Ciudad de México. Pág.: 65- 100.

Izurietta Guayacuma, Edgar F. (2020) ¿El voto orgánico en el Beni seguirá siendo la expresión contestataria ante las estructuras de poder tradicionales? CIPCA. En: <https://cipca.org.bo/analisis-y-opinion/cipca-notas/el-voto-organico-en-el-beni-seguira-siendo-la-expresion-contestataria-ante-las-estructuras-de-poder-tradicionales>

La Razón (2014). CSUTCB decide controlar el voto a favor de Evo Morales. En: http://www.la-razon.com/nacional/animal_electoral/Elecciones-CSUTCB-decide-controlar-Evo_Morales_0_2114788558.html

La Razón (2011). Sectores van por voto orgánico para garantizar cupo indígena. En: http://www.la-razon.com/index.php?url=/nacional/Sectores-voto-organico-garantizar-indigena_0_1437456248.html

Kymlicka, Will (1996). Ciudadanía Multicultural. Paidós, Barcelona España.

Kymlicka Will y Wayne, Norman (1996). El Retorno del ciudadano: una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía, en la Política, revista de estudios sobre el estado y la sociedad, España.

Mamani Romero, Idelfonso (2019). Conformación de gobiernos indígenas mediante normas y procedimientos propios en Bolivia a partir del reconocimiento del derecho a la libre determinación de los pueblos. *Revista Jurídica Derecho*. Vol. 8, No 10. Pág: 132-154. En: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23080>

Marshall, Thomas Humphrey (1998). Ciudadanía y clase social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. No. 79.

Nuila, Andrea (2018). Derechos colectivos. En la declaración de las naciones unidas sobre los derechos de los campesinos y de otras personas que trabajan en zonas rurales. Nota Informativa. FIAN Internacional. En: https://www.fian.be/IMG/pdf/droits_collectifs_esp_web.pdf

Orrego, Bayron (2019). Democracia comunitaria y configuración de apuestas políticas de gobiernos indígenas en Latinoamérica. *Ciencia Política*. Vol. 14, No 27. Pag: 227-249.

Ortiz Santiago (2012) ¿Comuneros kichwas o ciudadanos ecuatorianos? La ciudadanía étnica y los derechos políticos de los indígenas de Otavalo y Cotacachi, 1990 – 2009. FLACSO. Quito.

Página 7 (2014). Campesinos anuncian control del voto en las elecciones. En: <http://www.paginasiete.bo/nacional/2014/8/27/campesinos-anuncian-control-voto-elecciones-30544.html>

Pérez Cepeda, María y Verboonen Bazán, Rocío (2019). Los derechos de las personas indígenas en la democracia actual. En diálogos democráticos (Coords.) Luis Espíndola Morales Rogelio Flores Pantoja. Pág. 117- 134.

PNUD (2007). El estado del Estado. Informe sobre Desarrollo Humano en Bolivia.

Postero Grey, Nancy (2009). Ahora somos ciudadanos. La Paz: Muela del Diablo Editores. Pág: 45- 90 / 269-306.

Rosaldo, Renato (2000). La pertenencia no es un lujo: Procesos de ciudadanía cultural dentro de una sociedad multicultural. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Desacatos, núm. 3, primavera, Distrito Federal, México.

Taylor Charles (1993). La Política del reconocimiento. En C. Taylor et al., *El Multiculturalismo y la "política del reconocimiento"*. México, FCE, Pág. 23-61.

Wanderley, Fernanda (2008). Acciones colectivas y ciudadanía en Bolivia. *Temas Sociales*. No 28. La Paz. Pág. 219- 243.

Young, Iris Marion (1996). Vida política y diferencia de grupo, una crítica del ideal de ciudadanía universal. En Carmen Castells (Comp) *Perspectivas y feministas en teoría política*. Barcelona, Paidós.

