



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política

TÍTULO DE LA TESIS:

Importancia de la formación universitaria en gobernabilidad.  
Valoración de actores sociales y expertos.

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gobernabilidad y  
Gerencia Política

ELABORADO POR:

Eco. Mauro Toscanini Segale

Eco. Víctor Hugo Suárez

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril de 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Eco. Mauro Toscanini Segale y el Eco. Víctor Hugo Suárez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gobernabilidad y Gerencia Política

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril de 2015

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Irene Trelles Rodríguez

REVISORES:

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Nombre

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Lic. Olilia Carlier de Idrovo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Mauro Toscanini Segale

YO, Víctor Hugo Suárez

#### DECLARAMOS QUE:

La Tesis “Importancia de la formación universitaria en gobernabilidad. Valoración de actores sociales y expertos” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril de 2015

#### LOS AUTORES

---

Eco. Mauro Toscanini Segale

---

Eco. Víctor Hugo Suárez



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, Mauro Toscanini Segale

YO, Víctor Hugo Suárez

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “Importancia de la formación universitaria en gobernabilidad. Valoración de actores sociales y expertos”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril de 2015

### LOS AUTORES

---

Eco. Mauro Toscanini Segale

---

Eco. Víctor Hugo Suárez

## **Dedicatorias**

A mi familia, mi agradecimiento por las enseñanzas transmitidas y los valores en los que fui formado.

A mis padres Ugo Toscanini y Yolanda Segale de Toscanini; me enseñaron el camino del trabajo y la honradez, mi eterno agradecimiento por su amor y ejemplo.

A mis hijos Paola y Mauro Andrés, fuentes de motivación en el camino de la exigencia y el ejemplo.

A Miriam, compañera de mi vida, apoyo invaluable en todos los momentos, mi agradecimiento eterno por ser y estar a mi lado.

A mis nietos, Hugo, Milena y Mateo, nueva fuente de luz y vida

A mis colegas de la Maestría, por compartir conocimientos y hermosos momentos

Mauro Toscanini Segale

## **Dedicatorias**

Estoy seguro que nada en la vida es casualidad, mi vida tiene un objetivo que ha sido planificado por Dios, antes de todos los siglos.

El ingreso a la Maestría de Gobernabilidad y Gerencia Política estaba en los planes de Dios; muchas cosas, a las que denomino milagros, se dieron para que yo pudiera ingresar en la II Promoción.

Aunque tuve algunos momentos de desidia, desmotivación y deseos de claudicar, en la mayor parte de tiempo puse toda mi capacidad, mis fuerzas y conocimiento para ser digno de esta gran oportunidad.

Por las razones expuestas dedico esta tesis a Dios, nuestro Creador, como ofrenda de esfuerzo y dedicación para que El disponga el servicio que debo cumplir con los conocimientos y destrezas aprendidos.

También dedico esta tesis a mis hijos para que les sirva como ejemplo a seguir y sea motivo para que se fijen metas ambiciosas que superen mis logros de vida; porque la misión de un padre para con sus hijos estará bien realizada cuando sus hijos logren superar a su padre como mejores personas integrales de bien.

Víctor Hugo Suárez

## **Agradecimientos**

A Dios, por su omnipresencia armoniosa e inspiradora

A la querida Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, fragua de hombres y mujeres de honor y compromiso, forjados en sus valores de Ciencia y Fe.

A la Mgs. Olilia Carlier de Idrovo, por el aliento brindado a los estudiantes de la Maestría en Gobernabilidad y gerencia Política

A la Doctora Irene Trelles Rodríguez, por su apoyo en el camino de la investigación

A todos los que de tantas formas colaboraron en la culminación de este ejercicio

Mauro Toscanini Segale

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Mgs. Olilia Carlier de Idrovo, Directora de la Maestría de Gobernabilidad y Gerencia Política, porque en la entrevista inicial me brindó su confianza y las facilidades que permitieron abrir las puertas de la Universidad Católica de Guayaquil para poderme matricular en la Maestría.

Agradezco a mis compañeros de promoción con quienes invertimos juntos muchas horas en el estudio de las materias, comprensión de los nuevos conceptos y elaboración de trabajos. Ricardo Armijos, Mauro Toscanini, Mauricio Suárez, Juan Francisco Núñez y demás compañeros y amigos; muchas gracias por haber sido fuente de conocimiento para enriquecer más el aprendizaje y fuente de motivación para no claudicar en el camino.

Agradezco a Mauro Toscanini, porque un día de un diciembre, nos encontramos al pie de la Universidad Estatal, cuando íbamos en nuestros carros, nos detuvimos para conversar y acordamos hacer juntos la tesis. En ese día, marcamos el inicio de un caminar juntos en esta etapa final, la que ha llegado a feliz término.

Agradezco a mis padres, que dieron su tiempo para acompañar a mis hijos cuando yo estaba en clases, estudiando o haciendo trabajos con mis compañeros, por vuestro apoyo incondicional a un objetivo personal aunque no son claras, para ellos, las metas que busco alcanzar.

Agradezco a mis hermanas y sobrinos que siempre tuvieron palabras, gestos y acciones de apoyo en todo momento.



Agradezco a mi amigo querido, Jorge Pincay Delgado, que siempre me dio su apoyo durante todo este proceso de formación.

Agradezco a mi prometida, Erika Ortiz Castillo, quien en la etapa final de todo este proceso, siempre me dio ánimo, motivación y me indicaba mis virtudes que permitirían terminar la tesis; sus palabras oportunas, delicadas y cargadas de amor y esperanza me daban el ánimo para vencer la desidia, la pereza y la derrota. Fue mi coach personal que no permitió que me detenga sino que me impulsó para llegar a la meta.

Víctor Hugo Suárez

# Índice

<b>Dedicatorias</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatorias</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes. ....	4
Descripción del tema de investigación.....	4
Justificación .....	4
Objetivo General .....	7
Específicos .....	7
Tipo de estudio y diseño metodológico. ....	8
Universo y muestra: .....	9
Procesamiento de información. ....	10
Categorías de Análisis:.....	10
Sumario de la tesis .....	11
<b>Capítulo 1. Gobernabilidad: tendencias del concepto</b> .....	<b>13</b>
1.1. Diseño institucional, actores estratégicos y gobernabilidad democrática .....	24
1.2. Formación en gobernabilidad. Algunas experiencias .....	27
1.3. Formación en gobernabilidad en el contexto ecuatoriano.....	32
<b>Capítulo 2- Escenario ecuatoriano y gobernabilidad</b> .....	<b>34</b>
2.1. Ecuador entre finales del siglo XX y principios del XXI.....	34
2.1.1. Gobierno de Jamil Mahuad (1998-2000) .....	36
2.1.2. Economía en el nuevo milenio. Gobierno del Dr. Gustavo Noboa Bejarano (2000-2003) .....	38
2.1.3. Gobierno del Coronel Lucio Gutiérrez (2003-2005).....	39
2.1.4. Gobierno de la Revolución Ciudadana. (2007-2012) .....	42
2.1.5. Un modelo de desarrollo para el Ecuador: el nuevo paradigma del Sumak Kawsay o Buen Vivir y su relación con el logro de gobernabilidad .....	48

<b>Capítulo 3. Profundización en criterios valorativos de expertos y actores seleccionados sobre la formación en gobernabilidad en el nivel universitario.....</b>	<b>54</b>
3.1. Categoría de Análisis 1. Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de pregrado universitario.....	57
3.2. Categoría de análisis 2. Formación universitaria de pregrado en gobernabilidad. ....	72
3.2.1. Sistema de Conocimientos. Grupo de Gobernabilidad .....	74
3.2.2. Sistema de habilidades. Grupo de Gobernabilidad.....	75
3.2.3. Sistema de valores. Grupo de Gobernabilidad.....	76
3.2.4. Sistema de conocimientos. Grupos MAE I y II y Grupo de Gerencia en Salud.....	78
3.2.5. Sistema de habilidades. Grupos MAE I y II, y Gerencia en Salud .....	82
3.2.6 Sistema de valores. Grupos MAE I y II y Grupo de Gerencia en Salud.....	85
<b>Conclusiones.....</b>	<b>91</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>94</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
ANEXO 1. Cuestionario para participantes en el curso de gobernabilidad.....	102
ANEXO 2. Cuestionario para grupos MAE 1, MAE 2 y Grupo de Gerencia en Salud.....	105
ANEXO 3. Guía para la entrevista a expertos y figuras destacadas. ....	107
ANEXO 4. Respuestas de estudiantes del Grupo del XII Curso de Gobernabilidad .....	108
ANEXO 5. Respuestas del Grupo de estudiantes de la Maestría en Gerencia de la Salud....	128
ANEXO 6. Respuestas de estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas – MAE 1 .....	140
ANEXO 7. Respuestas de estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas. MAE-2 .....	152

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tasas de Crecimiento Económico .....	42
Gráfico 2. Grupo del XII Curso de Gobernabilidad. Elementos que relacionan con concepto de gobernabilidad. ....	72
Gráfico 3. Grupos del XII Curso de Gobernabilidad. Valoración de contenidos sobre gobernabilidad para la formación universitaria.....	73
Gráfico 4. Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Valoración sobre desarrollo habilidades relacionadas con gobernabilidad .....	75
Gráfico 5. Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Importancia de desarrollo valores relacionados con gobernabilidad.....	76
Gráfico 6. Grupo del XII Curso de Gobernabilidad, Necesidad de investigación para formación en gobernabilidad .....	77
Gráfico 7. Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Necesidad de vinculación universitaria para la formación en gobernabilidad. ....	77
Gráfico 8. Grupo de la Maestría en Administración de Empresas.MAE-1. Opiniones sobre interiorización de contenidos .....	79
Gráfico 9. Grupo de Maestría en Administración de Empresas MAE-2. Opiniones sobre interiorización de contenidos .....	79
Gráfico 10. Grupo de Gerencia en Salud. Opiniones sobre interiorización de contenidos .....	80
Gráfico 11. Grupo de Maestría en Administración de empresas MAE-1. Opiniones sobre desarrollo de habilidades .....	82
Gráfico 12. Grupo de Maestría en Administración de empresas MAE-2. Opiniones sobre desarrollo de habilidades .....	83
Gráfico 13. Grupo de Gerencia en Salud. Opiniones sobre desarrollo de habilidades .....	84

## **Introducción.**

La presente tesis aborda, como tema central, la importancia de la formación en gobernabilidad a nivel universitario en el contexto ecuatoriano actual, dada la importancia que ha ido adquiriendo este tipo de conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de los líderes y actores estratégicos de la sociedad en cualquiera de sus ámbitos.

Se indaga acerca del valor estratégico del tema de gobernabilidad desde el punto de vista de fuentes bibliográficas reconocidas, se caracterizan algunas tendencias en cuanto a formación en gobernabilidad y se profundiza en torno a cómo valoran expertos y otros actores seleccionados, la pertinencia de la formación de graduados universitarios con competencias en gobernabilidad, capaces de influir positivamente en la negociación y logro de consensos en sus esferas de actuación, tanto en la dimensión política nacional como en los escenarios locales privados y públicos.

La formación en este campo emergente puede convertirse en parte del aporte de la universidad ecuatoriana contemporánea al logro de la estabilidad necesaria en las diversas esferas de la sociedad para la consecución de metas relacionadas con el ejercicio pleno de los derechos, la democracia y el desarrollo sostenible; en tal sentido resulta necesario profundizar en ideas, experiencias y valoraciones de líderes del sector público o privado, expertos en el tema, y actores de diversa formación y proyección que han recibido formación en gobernabilidad.

Uno de los problemas más serios que afrontan los sistemas políticos contemporáneos, sobre todo en los tiempos que corren, es el de cómo mantener la gobernabilidad. Se relaciona esto con la capacidad de un país para el logro de una estabilidad política, económica y social que posibilite un desarrollo sostenible, (Freidenberg, 2009).

El concepto de gobernabilidad se identifica por muchos autores, con la razonable capacidad de mando, de conducción política y de disciplina democrática que pueden alcanzar las autoridades en una sociedad. (Vigliani, 2012).

El concepto, en proceso de construcción y desarrollo, se ha ido ampliando en los últimos años, y asumiendo matices diversos, dando lugar a conceptos muy relacionados; tal es el caso del concepto de gobernanza. En el mundo anglosajón, *governance*, es un término que ha sido empleado habitualmente para hacer referencia al ejercicio de la autoridad en una determinada esfera y con frecuencia se utiliza como sinónimo de gestión eficaz.

Como se evidencia en la fundamentación conceptual de este trabajo, los autores referidos en él coinciden en relacionar la posibilidad del logro de gobernabilidad en la sociedad actual con el establecimiento de una:

relación armónica entre los principales actores de la comunidad. En especial de aquellos actores dotados de un poder suficiente como para alterar de una forma significativa el orden público, impulsar o detener el crecimiento económico o, en general, afectar de forma significativa la marcha de la sociedad. (Toscanini, 2015:2)

Estos actores:

suelen controlar factores claves del aparato productivo (sindicatos, entidades empresariales, etc.), dirigen organizaciones de masas (partidos políticos, organizaciones sociales de protesta, grupos de desocupados, campesinos sin tierra, indígenas, etc.), tienen influencia sobre la maquinaria burocrática del Estado, detentan el control de los armamentos (cuerpos militares y de seguridad) o posean la capacidad de influir en la formación de ideas y en la distribución de la información (la prensa y otros medios de comunicación de masas). (Toscanini, 2015:2).

Como se señala en la obra citada, en el caso latinoamericano resulta imprescindible tomar en consideración entre los factores de riesgo para la gobernabilidad, entre otros, la crisis fiscal de los estados, la relativamente débil institucionalización de las organizaciones y procesos políticos, así como las falencias de los aparatos administrativos y la falta de legitimación de las estructuras políticas. “Los problemas de gobernabilidad en la región se han

expresado a través de revoluciones, insurrecciones civiles y golpes de Estado de carácter cívico- militar”. (Toscanini, 2015:2)

El autor identifica como la amenaza más seria a la gobernabilidad democrática en los últimos años el aumento sistemático de demandas sociales a las que los estados no están en capacidad de satisfacer en tiempo y forma.

Sustentan tal criterio Viglier, (2012), Freidenberg, (2009), entre otros, quienes señalan, entre los problemas más críticos, la incapacidad de los gobiernos para responder a esas demandas, lo cual potencia la frustración y actividad de quienes integran los movimientos sociales que encabezan dichas demandas, insatisfacción que evoluciona hasta asumir formas más agudas de presión y protesta hasta llegar a “ acciones que pueden ser calificadas como resistencia civil”. (Toscanini, 2015:3)

Puede inferirse en estos enfoques las relaciones existentes entre satisfacción de demandas sociales, desarrollo y gobernabilidad, pues las primeras logran adecuada respuesta “si el país cuenta con recursos para hacerlo, y estos recursos los aporta de manera sistemática un desarrollo cuyas posibilidades de sostenibilidad y autogestión están a su vez relacionadas con sus niveles de gobernabilidad”. (Ob. Cit.: 3)

Un elemento a tomar en consideración por su valor estratégico, es el rol de los actores sociales. En el logro de gobernabilidad desempeñan un importante rol los actores sociales, que deben ser capaces de lograr negociaciones y consensos, y por tanto, estar formados en estas competencias. En opinión de los autores del presente trabajo, la universidad está llamada a propiciar este tipo de formación en los actores que serán protagonistas de los destinos de la nación, y esta formación constituye una parte importante de su misión social.

De ahí la pertinencia del presente trabajo, orientado a la reflexión y análisis sobre la formación de competencias en gobernabilidad, como parte de la formación de graduados universitarios capaces de establecer la búsqueda de consensos, manejo de conflictos y concertación de acuerdos mínimos que contribuyan al desarrollo económico y social del país, necesidad primordial del mundo

contemporáneo en sentido general, en América Latina y muy en particular en el Ecuador.

### **Antecedentes.**

La necesidad de gobernabilidad y de formación en este tema constituye una demanda común en numerosos países, no sólo de América Latina, sino también de países del llamado primer mundo, como se muestra en las diversas crisis que se vienen presentando en algunos de estos países en los últimos años.

La formación de competencias en gobernabilidad es un tema en el que comienzan a incursionar actualmente tanto universidades de diversos países como instituciones de administración local, en sus propuestas pueden evidenciarse propósitos comunes de búsqueda de nuevas vías para un futuro mejor y modos diferentes de implementarla.

### **Descripción del tema de investigación**

Se realizó un análisis de la valoración de los sujetos seleccionados para el estudio en cuanto a la importancia de la formación en gobernabilidad en el momento actual en el Ecuador, tomando en consideración su criterio sobre conocimientos, habilidades y valores necesarios para la negociación, establecimiento de consensos, posibilidad de diálogos, consideración de las diferencias en cuanto al desarrollo social, y asertividad en las relaciones en el contexto en la actualidad en el país.

Se profundizó en el estudio de las valoraciones, ideas e interpretaciones de los actores sociales seleccionados sobre el tema objeto de estudio, así como en la caracterización del tipo de formación en gobernabilidad con que cuentan y los niveles educacionales en los que adquirieron ese tipo de formación.

### **Justificación**

Como es conocido, la falta de acuerdos para resolver los grandes problemas que presenta la economía ecuatoriana, ha sido una de los obstáculos que han limitado la posibilidad de lograr altos y sostenidos niveles de desarrollo. Esa falta



de acuerdos y consensos se ha expresado en los problemas de ingobernabilidad que ha sufrido el país a lo largo de su historia republicana.

En tal contexto, la profundización sobre el concepto de gobernabilidad se hace necesaria, pues se trata de un tema emergente con diversas aristas y dimensiones e incluso sujeto a definiciones e interpretaciones diversas. Se asocia actualmente la gobernabilidad, como antes se apuntaba, con la razonable capacidad de mando, de conducción política y de disciplina democrática que pueden alcanzar las autoridades en una sociedad. (Vigliar, (2012). En consecuencia, en opinión de Viglier, (2012), una lectura posible que corresponde también a la gobernabilidad es la que la concibe como la capacidad previsible de un sistema político de perdurar en el tiempo.

En el caso de Ecuador, los anteriores Presidentes Constitucionales fueron derrocados mediante diversos mecanismo, entre ellos, el de resistencia civil, en los cuales el papel de los líderes de diferentes grupos destacaba; esto revela la situación imperante en el país en el período correspondiente a dichos gobiernos y evidencia lo convulso de la situación y la falta de gobernabilidad que caracterizó esta época.

Un contexto social explosivo, que se nutrió de la pobreza endémica de extensos sectores de la población, sirvió de detonante para las protestas y movimientos populares, que dieron al traste con los últimos tres gobernantes, lo que describe un evidente escenario de ingobernabilidad.

En los últimos años, del 2007 a la fecha, se ha logrado niveles de gobernabilidad mayores, de manera tal que se ha podido aprobar una nueva Constitución, y aplicar una política económica basada en el programa de gobierno, el llamado Socialismo del Siglo XXI. Pero esa estabilidad política alcanzada desde el 2007, no ha estado exenta de conflictos y desencuentros con diversas fuerzas internas, contradicciones que han conducido a varios momentos colindantes con nuevas crisis que el presidente ha enfrentado con éxito, demostrando cualidades de liderazgo que han permitido mantener la gobernabilidad del país. Todo lo cual indica la existencia potencial de riesgos que pudieran poner en crisis la

governabilidad del país, de ahí la necesidad de fortalecerla y la importancia del papel que corresponde a los sujetos, actores y líderes de los procesos fundamentales, para el logro de acuerdos mínimos entre los distintos sectores y grupos del país, a fin de que permitan mantener la estabilidad política y coadyuvar de ese modo al desarrollo de la economía.

La profundización sobre las diversas percepciones e interpretaciones en torno a las competencias necesarias en la búsqueda de gobernabilidad por parte de actores y líderes de procesos en diversos sectores del país, ayudaría a entender y valorar mejor cómo poder contribuir al logro de gobernabilidad, desde la formación en este tema a quienes influyen en los destinos de la nación.

La indagación se orienta a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo evalúan estudiantes y graduados de programas sobre gobernabilidad la formación en este tema, tomando en consideración el aporte que representa para mejorar su desempeño en diversos ámbitos?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y valores consideran necesarios estudiantes y graduados de programas sobre gobernabilidad para la formación de competencias en este tema?
- ¿Qué importancia conceden actores de diversos ámbitos, líderes y expertos seleccionados a la formación en gobernabilidad? ¿Su formación en gobernabilidad influyó en su desempeño profesional?
- ¿Qué rasgos han caracterizado la formación en gobernabilidad de estos sujetos estudiados?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y valores estiman necesarios para la formación de competencias en este tema los expertos y líderes de la sociedad seleccionados para el estudio?

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

## **Objetivo General**

Evaluar la pertinencia de la formación en gobernabilidad a partir del criterio de expertos, líderes sociales en diversos ámbitos, así como graduados universitarios seleccionados y estudiantes de programas sobre gobernabilidad.

## **Específicos**

- Sistematizar las tendencias de diversas fuentes teóricas sobre la conceptualización en gobernabilidad y algunas experiencias acerca de la formación en este tema.
- Profundizar acerca de la importancia que conceden actores de diversos ámbitos, líderes y expertos seleccionados a la formación en gobernabilidad y al aporte de dicha formación en su desempeño profesional y la evaluación de estudiantes y graduados de programas sobre gobernabilidad acerca de la formación en este tema.
- Identificar los conocimientos, habilidades y valores que se consideran necesarios para la formación de competencias en el tema objeto de estudio por parte de expertos, líderes sociales, estudiantes y graduados de programas sobre gobernabilidad.

Se parte de las siguientes ideas a considerar:

La pertinencia de la formación en gobernabilidad como parte de la formación universitaria se valida por criterios de expertos y actores sociales en virtud de la importancia que conceden a la apropiación de conocimientos, habilidades y valores por parte de los futuros graduados, y las posibilidades que ello supone de mayor capacidad de los graduados para el establecimiento de acuerdos y consensos y por ende, una esencial contribución al logro de los niveles de estabilidad, gobernanza y gobernabilidad que requiere el desarrollo sostenible de la sociedad ecuatoriana.

La formación universitaria en la actualidad no ofrece sistemas de conocimientos, de habilidades y desarrollo de valores que favorezcan en los futuros graduados

un desempeño profesional que favorezca el logro de adecuados niveles de gobernabilidad o gobernanza en sus campos de actuación.

### **Tipo de estudio y diseño metodológico.**

El presente estudio es de tipo exploratorio pues no cuenta con antecedentes que hayan abordado el tema de formación en gobernabilidad en el escenario ecuatoriano.

El enfoque metodológico aplicado es de corte mixto, el cual, como es conocido, posibilita la integración de la metodología cualitativa y la cuantitativa y posibilita la conjunción de fortalezas presentes en ambas.

Se logra profundizar en las interpretaciones sobre el tema objeto de estudio por parte de los expertos seleccionados mediante aplicación de entrevistas en profundidad, instrumento de investigación de corte cualitativo.

Se aplicó encuestas, instrumento de tipo cuantitativo, a los siguientes grupos, seleccionados con criterio no probabilístico e intencional:

Grupo 1. Estudiantes del XII Curso de Gobernabilidad de la UCSG.

Se trata del grupo participante en el XII Curso de Gobernabilidad que se ofrecía por la UCSG en el momento de realizar la investigación. Está compuesto por sujetos de diversos perfiles, edades, procedencias, funciones laborales, sociales e incluso tendencias políticas. Fue seleccionado por contar con una formación básica en gobernabilidad en el momento del estudio y servir de referencia en cuanto a una eventual selección de sistemas de contenidos, habilidades y valores relacionados con la formación en gobernabilidades susceptibles de ser abordados en el nivel universitario como parte de la formación de los futuros graduados.

Grupo 2 y Grupo 3. Estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, (Paralelos A y B), de diversos perfiles, pero orientados todos a perfeccionar su perfil como directivos, administradores y empresarios, y en tal sentido necesitados de un desempeño a

favor de los niveles de gobernabilidad de sus entidades y escenarios de actuación.

Grupo 4. Un grupo de estudiantes de la Maestría de Gerencia en Salud, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, de formación relacionada con el ámbito de la salud, pero interesados en perfeccionar su actuación en la administración y gestión de entidades hospitalarias

A los cuatro grupos se le aplicó encuestas a fin de establecer las tendencias de valoración sobre el tema estudiado

### **Universo y muestra:**

El universo objeto de estudio consiste en la totalidad de los participantes en el XII Curso de Gobernabilidad ya referido, la totalidad de estudiantes de posgrado que cursan la Maestría en Administración de Empresas ofrecido en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, así como a los de la Maestría de Gerencia en Salud que ofrece esta institución.

Líderes y actores sociales de la esfera pública y privada seleccionados con criterio intencional, de acuerdo con su desempeño y dominio del tema.

La determinación de la muestra se realizó con criterio de censo, pues el número de los integrantes de cada grupo fue inferior a 100.

### **Muestra.**

1. Grupo 1. Integrantes del XII Curso de Gobernabilidad que imparte la UCSG: la totalidad de sus integrantes, (74)
2. Grupo 2. Estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas Paralelo A, (MAE-1) a la totalidad de sus integrantes: 29
3. Grupo 3. Estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas Paralelo B, (MAE-2) a la totalidad de sus integrantes: 29
4. Grupo 4. Estudiantes de la Maestría de Administración de Salud: la totalidad de sus integrantes: 26

5. Líderes y actores sociales de las esferas pública y privada: muestra intencional de 15 sujetos atendiendo a su desempeño, conocimientos y experiencia en el tema.

### **Procesamiento de información.**

La información recopilada se sistematizó atendiendo a los instrumentos de investigación aplicados y los objetivos que se persiguen; en el caso de la encuesta, se procesó la información mediante el sistema Excel, a fin de buscar resultados mediante estadística descriptiva, como corresponde al tipo de estudio exploratorio, cuyo propósito persigue un acercamiento inicial, de tipo descriptivo, al objeto de estudio.

En el caso de la entrevista, se aplicó la interpretación y valoración cualitativa de los testimonios ofrecidos por los sujetos seleccionados.

Tanto el proceso de recopilación de información como el análisis de ésta fueron realizados a partir de las siguientes categorías de análisis:

### **Categorías de Análisis:**

CA 1. Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de pregrado universitario

Se definen estas categorías integrando el concepto de pertinencia vigente en la educación superior en sentido general y la educación superior ecuatoriana en particular, y que valora la legitimidad e importancia de la formación universitaria a partir de su nivel de respuesta a las necesidades de la sociedad referentes al campo de que se trate y las necesidades académicas relacionadas con el tema. (Gibbons, 1998, LOES, 2010, RRA, 2013)

1.1. Pertinencia académica

1.2. Utilidad social

CA 2 - Formación universitaria de pregrado en gobernabilidad

2.1. Sistemas de conocimientos

2.2. Sistemas de habilidades

2.3. Sistemas de valores

### **Sumario de la tesis**

La tesis se estructura iniciando con la presente Introducción en la cual se presenta el tema, se expone el problema de investigación así como su importancia y pertinencia, el contexto en el que se desarrolla, los objetivos que se persiguen, la premisa que se toma como punto de partida y el diseño metodológico en síntesis.

Se presenta la fundamentación conceptual en un primer capítulo que estudia las tendencias teóricas más importantes en torno a los conceptos de gobernabilidad, sus aproximaciones conceptuales sobre gobernabilidad, desarrollo del concepto y su aplicación en diversos ámbitos. Se aborda la gobernabilidad democrática y los actores estratégicos que la posibilitan y potencian, así como los niveles de institucionalización que se requieren para el logro de consensos y la concertación de acuerdos. El capítulo finaliza con una breve caracterización de la formación en gobernabilidad a partir de algunas experiencias iberoamericanas y se particulariza en este tipo de formación en el Ecuador.

El segundo capítulo aborda la crisis de gobernabilidad en el Ecuador tomando como base un trabajo de uno de los autores, quien sistematiza de la evolución de la economía ecuatoriana durante los últimos 30 años, (Toscanini, 2011), pero el análisis en este capítulo se orienta hacia la relación de esa evolución y los problemas de gobernabilidad que se presentan. Su importancia radica en que posibilita la contextualización del escenario ecuatoriano que conforma el contexto de actuación de los actores objeto de estudio.

Serán objeto de estudio en el capítulo tercero y último las valoraciones sobre la importancia y pertinencia de la formación en gobernabilidad en el nivel universitario por parte de los actores o líderes de los sectores público y privado seleccionados, así como los conocimientos, habilidades y valores que evalúan como necesarios para ello,.

Se analiza también en este capítulo los resultados obtenidos en cuanto a las tendencias que presentan las respuestas de los sujetos encuestados sobre el tema, en cuanto a similitudes, diferencias, puntos de contacto y lo que ello supone en relación con el tema de estudio.

Concluye la tesis con las Conclusiones y Recomendaciones, las Referencias bibliográficas y los Anexos.



## **Capítulo 1. Gobernabilidad: tendencias del concepto**

El concepto de gobernabilidad comienza a utilizarse en el campo de la ciencia política por los expertos de la "*Comisión Trilateral*", en la década de los años setenta, para denominar los problemas que enfrentaban los regímenes democráticos debido al aumento de las demandas sociales y la imposibilidad de darles respuestas en la medida necesaria. (Viglier, 2012).

Resulta imprescindible establecer una distinción entre el uso que se hace de este término en la administración pública y el que se emplea para propósitos oficiales, ya que la interpretación que del concepto realiza la prensa, las ONG o las universidades es diferente. Las implicaciones aparejadas a estas diferencias pueden ilustrarse mediante el abordaje en diversos campos del concepto: desde el punto de vista de la administración pública, quien lo aborda en una dimensión macro; desde el de los medios de comunicación, que influyen en la ciudadanía mediante la información que transmiten y finalmente desde el de instituciones educativas como las universidades, preocupadas por la manera de influir en el logro de gobernabilidad mediante la formación de valores y competencias en los futuros líderes del país.

En opinión de Prats (2001), (citado en Toscanini, 2015), pueden distinguirse cuatro grandes fuentes que forjan el concepto de gobernabilidad, los trabajos encargados por la Comisión Trilateral desde la década de los años setenta a las que se hacía referencia en el párrafo anterior; la aplicación del concepto de entendimiento que deriva de los procesos de transición a la democracia, "su uso por los organismos internacionales; y su uso referido a la construcción europea. Como puede observarse, se vincula el concepto a distintos momentos históricos y situaciones igualmente diversas". (Toscanini, 2015: 11)

Refiere Toscanini (2015) en la obra citada como primeras referencias al concepto de gobernabilidad las de Crozier, Hungtinton y Watanuki (1975), quienes establecen una relación entre la gobernabilidad, las demandas sociales y las crisis financieras y de eficiencia de los años 70.

Los citados autores pretendían dejar patentes los desafíos de las instituciones públicas ante la cada vez más evidente crisis del Estado del Bienestar, y el surgimiento de una nueva forma de comprender la economía y la política que se traduce en un giro de la política económica hacia formas más reguladoras de intervención pública en la economía. (Toscanini, 2015:11)

Como señalara Prats (2001) (citado en Toscanini 2015), el momento siguiente en cuanto al desarrollo del concepto de gobernabilidad se expresa en el momento de consolidación de las democracias en transición, lo cual se explica por la necesidad de establecer consensos y acuerdos entre las partes y alcanzar así un equilibrio inicial necesario para el paso a fases posteriores.

Sobre esto vale recordar los conceptos aportados por Guillermo O'Donnell (1979) o Adam Przeworski (1988), (citados en Toscanini 2015:11) que definen gobernabilidad como: "aquel estado de un país que, por un lado, evitaba la regresión autoritaria y, por otro, permitía avanzar, expandir y aprovechar las oportunidades sociales, económicas y políticas. Así pues, implícito a la gobernabilidad estaba la mejora del desempeño económico-social reforzado y generador de la mejora de lo político". Subraya Toscanini "la necesidad de distinguir dos dimensiones asociadas al concepto; por un lado existe gobernabilidad cuando se evita la autocracia y, por otro, cuando se expanden los derechos y oportunidades de las personas".

Otras aproximaciones subrayan elementos como:

Juan Carlos Loyo Hernández define a la gobernabilidad como la habilidad de gobernar cualquier sistema político, sea democrático o no, de procesar y aplicar decisiones políticas en forma institucional, la gobernabilidad entonces entendida como el arte de gobernar reposa sobre dos elementos considerados como claves: la legitimidad conferida por los ciudadanos al gobierno y la eficacia del ejercicio de gobierno, es decir la capacidad del gobierno de responder a las necesidades mínimas de la población. (Citado en Brunelle, 2011:69)

Cabe señalar dos elementos que irán cobrando fuerza en conceptualizaciones y prácticas y que muchos identifican ya como rasgos distintivos de gobernabilidad: legitimidad y eficacia. La primera dada por el nivel de respaldo de los ciudadanos

y la segunda evaluada como capacidad de respuesta a necesidades mínimas de la población.

En este último punto Loyo Hernández considera que este límite “mínimo” está relacionado con la protección básica que se brindaría a la sociedad, asegurar el control y la estabilidad social, el resguardo de las fronteras, el respeto de la diversidad cultural, teniendo siempre en cuenta las características de la sociedad, sus valores, situación socioeconómica, composición étnica, religiosa, territorial, entre otros. (Citado en Brunelle, 2011:69).

Preciado, también referido por Brunelle (2011: 61), pone de relieve dos elementos, distingue en primer lugar la eficiencia administrativa de “las políticas públicas, el desempeño institucional, en particular en materia de política económica y la inserción de los países al mercado global”, con lo cual valora ante todo la dimensión económica del problema.

Y en segundo término pone de relieve el papel “democrático que desempeña o debe desempeñar el Estado en los asuntos públicos, lo que se denomina gobernabilidad democrática y cuyo enfoque ve más allá de la gestión del gobierno para incorporar la participación ciudadana.” (2011: 61)

En el conjunto de elementos definitorios que van conformando una interpretación amplia del concepto se perfilan, la legitimidad, la eficiencia y eficacia en la capacidad de respuestas a las necesidades de la población. Como puede advertirse Preciado se proyecta en favor de la eficiencia administrativa y puntualiza incluso que se debe garantizar la inserción en el mercado global, con lo cual amplía más esta dimensión, e incorpora un factor fundamental: la participación ciudadana.

Otros rasgos esenciales se van perfilando, y así, en su definición del concepto de gobernabilidad destaca Angulo, (citado por Brunelle, 2011), la solución de conflictos en forma pacífica y la transparencia:

capacidad del gobierno de resolver los conflictos en forma pacífica y la existencia de un estado de derecho, la existencia de un marco jurídico adecuado, de instrucciones y reglas que permiten a una sociedad coexistir en forma pacífica y

ordenada en donde se garantice el estado de derecho. El término es utilizado para designar al buen gobierno, transparente, eficiente, que garantiza la justicia y la independencia de poderes. (Citado por Brunelle, 2011: 60-61)

Pero hay autores que no concuerdan con el peso otorgado en algunas definiciones al elemento funcional de buena gestión administrativa de gobierno, y así, tanto Vargas como Filmus Dreyfus incorporan la participación de los actores como parte sustancial del concepto de gobernabilidad:

José Vargas Hernández define a la gobernabilidad como el acto de gobernar en el sentido amplio y con la capacidad de coordinar las relaciones entre los diversos actores sociales, de orientar en forma efectiva los procesos de elaboración, adopción e implementación de políticas y programas que son el resultado de esta coordinación.” (Citado por Brunelle, 2007: 61)

Se refiere Vargas a la gobernabilidad en el sentido amplio y confiera tal importancia a la participación de los actores que identifica esa capacidad de coordinación y sus resultados como la esencia misma del concepto.

Daniel Filmus Dreyfus (citado en Brunellee, 2007:62) va incluso más allá en esa línea de pensamiento y esclarece al definir gobernabilidad:

aquella que no puede circunscribirse al simple problema de mejoramiento de gobierno y la capacidad de dirigir el proceso de desarrollo sino que debe entenderse como el proceso en el cual intervienen otros actores de la sociedad para establecer el consenso necesario que cree las condiciones para alcanzar la estabilidad.

Entra en el proceso de construcción conceptual una nueva categoría, esencial en la actualidad: construcción de consenso.

El uso del concepto por agencias internacionales es otra de las cuatro grandes fuentes que dieron lugar a su desarrollo, como apuntara Prats (2001). Dentro de esta corriente, las instituciones financieras y las organizaciones internacionales también tienen sus consideraciones particulares sobre gobernabilidad mediante las cuales elaboran sus políticas de acción, en este sentido indica Brunelle (2007:68): “El Programa de la Organización de las Naciones Unidas para el

Desarrollo (PNUD), define a la gobernabilidad como la lucha contra la pobreza y la igualdad” en tanto la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), define a la gobernabilidad como el fortalecimiento de la democracia. (Ob. Cit. pag 68)

Las instituciones financieras revelan el peso que en su opinión presenta la gestión, la transparencia, lo cual se articula con el peso que la Responsabilidad Social Corporativa tiene en este tipo de entidad. Así, el Banco Mundial (BM), “define a la gobernabilidad como la rendición de cuentas, la gestión del sector público, la información y transparencia y el marco legal para el desarrollo”. (Ob. Cit. pag. 68-69)

Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apunta la necesidad de un “marco legal” que garantice “el desarrollo de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, la honestidad y responsabilidad del gobierno y la participación de los ciudadanos en el proceso de toma y ejecución de decisiones. (Ob. Cit. pag. 69)

El sistema interamericano se refiere a la gobernabilidad con el término “gobernabilidad democrática” y como tal entiende “la forma de hacer gobernable la democracia mediante procesos e instituciones que favorecen la pluralidad de intereses en un marco de respeto de derechos y garantías individuales y sociales”. (Ob. Cit. pag. 73). En relación con este sistema Dante Caputo en el prefacio del libro de Dorval Brunellee (2011) señala la urgencia de que el sistema interamericano exhiba como su mejor conquista democracias sólidas capaces de crear ciudadanías.

Otro elemento lo aportan las agencias internacionales, al incorporar un nuevo elemento a su interpretación, pues lo utilizan o vinculan con el concepto de gobernanza, y en este concepto está implícito una arista que da cuenta de la necesidad del equilibrio, de la prevención de conflictos mediante una buena relación entre las fuerzas intervinientes en los posibles conflictos.

Toscanini (2015:12) señala al respecto:

El Banco Mundial y el PNUD, durante mucho tiempo han utilizado el término de gobernabilidad para referirse al escenario que se logra como resultante de la conjugación de tres elementos fundamentalmente (Kauffman, Kraay y Labatón. 2000):

- el proceso y las reglas mediante los cuales los gobiernos son elegidos, mantenidos, responsabilizados y reemplazados;
- la capacidad de los gobiernos para gestionar los recursos de manera eficiente y formular, implementar y reforzar políticas y regulaciones;
- el respeto de los ciudadanos y del estado a las instituciones que gobiernan las interacciones socio-económicas entre ellos.

Y finalmente, volviendo a retomar a Prats, nuevamente el concepto de gobernanza adquiere una relevancia mayor en el caso de la acepción del concepto de gobernabilidad que se produce en el contexto de la construcción europea. Toscanini (2015:12) profundiza en las particularidades de esta tendencia teórica:

Alrededor de esta tendencia teórica prolifera en los años 90 toda una literatura que, apoyándose en el concepto de “governance” (o gobernanza), la define como estructura de toma de decisiones a través de redes multinivel de actores gubernamentales y no gubernamentales.

Este enfoque, representado por autores como Mayntz (2000), Héritier (1999) o Scharpf (2000 y 2001), aporta una nueva forma de comprender la gobernabilidad y la gobernanza, que comprende dos dimensiones: una nueva conceptualización de la legitimidad de las instituciones políticas fundamentada en la eficiencia de un gobierno, sobre todo para el pueblo más que por o desde el pueblo, y otro como nueva forma de entender las políticas públicas en clave multinivel y de red, donde la formulación y la implementación se producen en arenas y niveles políticos diferentes por actores con distintas capacidades y preferencias.

Refiriéndose a Kooiman (2003), uno de los autores representantes de esta tendencia, Toscanini (2015:13) destaca su enfoque del concepto desde el punto de vista pues la concibe como la “capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo en el contexto de otros sistemas más amplios. Esta

concepción toma en consideración el alineamiento efectivo entre las necesidades y las capacidades de un sistema sociopolítico para auto-reforzarse.

Importante resulta destacar las implicaciones de esta postura teórica, pues “el problema de la gobernabilidad se torna entonces un problema de refuerzo (‘enforcement’); su nivel o grado estará determinado por el alineamiento de necesidades y capacidades a través de las instituciones”. (Toscanini 2015:13).

Y ello trae aparejado una interrelación e interacción entre gobernabilidad y reglas del juego que se establecen, en la cual el nivel que se logre de gobernabilidad toma en consideración las reglas del juego y la calidad de estas para la solución de conflictos, sino además como la misma gobernabilidad influye a su vez en el establecimiento de determinadas reglas del juego. A esto le llama el autor ciclo de retroalimentación entre gobernabilidad y reglas del juego o modos de solucionar los conflictos, en el que se observan influencias sistemáticas mutuas.

Las implicaciones de esto son evidenciadas por Toscanini (2015:13):

Así un nivel u otro de gobernabilidad se verá reflejado en el tipo de políticas públicas o regulaciones que se implementen. Es decir la gobernabilidad no sólo alineará mejor necesidades con capacidades conferidas institucionalmente, sino también necesidades y políticas.

Como puede observarse, con tal planteamiento se logra una contextualización sociopolítica que ofrece referentes necesarios en cuanto a estas dimensiones, sin las cuales no puede hablarse de gobernabilidad.

Otro elemento a considerar en la definición de Kooiman (1993), (citado por Brunelle, 2007:36), es el papel de los actores, en tal sentido señala en una de sus definiciones de gobernabilidad:

El modelo o estructura que emerge en un sistema sociopolítico en tanto que resultado común de la interacción de todos los actores en presencia. Este modelo no puede ser reducido a un solo actor o a un grupo de actores en particular.

Con lo cual se está relacionando la gobernabilidad con la interacción de los actores, no de un actor, ni de un grupo de actores, sino de todos ellos.

Esta dimensión es subrayada por Toscanini (2015:14), que citando a Marshall, (2010: 237), define gobernabilidad como “la interacción entre actores estratégicos propiciada por la arquitectura institucional”. Asume entonces que: “Desde este punto de vista, la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo, lo que puede transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas.”

Y apunta que no necesariamente el refuerzo tiene que ser positivo, sino aclara la posibilidad de lo contrario, “según el sistema transforme las necesidades ciudadanas en políticas públicas de forma más o menos efectiva o, dicha transformación se adapte a unas normas más o menos democráticas” (2015:14).

Esta valoración del concepto de gobernabilidad se encuentra muy cerca del de gobernanza al que se aludía anteriormente y con algunos rasgos que autores como Bassols (2011) identifica como partes esenciales de éste.

Bassols (2011:9) relaciona el surgimiento del concepto de gobernanza con los debates que se producían en los años 80 y 90 acerca de la necesidad de un nuevo modelo de gestión de los gobiernos, momento en el cual, a su juicio, el concepto de gobernabilidad ha derivado “de una concepción netamente administrativa, a una ligada a la capacidad de gestionar problemas y demandas emanadas de la transición a la democracia...Asimismo sirvió para calificar el tipo de régimen por el que atravesaban ciertas sociedades (gobernabilidad autoritaria versus democrática..”.

Identifica este autor el momento de “ascenso del nuevo concepto” como la década de los noventa, momento en que cobra una significación propia, diferente a la de gobernabilidad, más orientada a la “intervención de nuevos agentes sociales en los procesos de gobierno” (Bassols, 2011:9).

Aun cuando se identifican diversas interpretaciones en cuanto al significado del concepto, pues como otros conceptos emergentes en ciencias sociales adolece de cierta tendencia a la polisemia, pudieran destacarse algunos elementos que apuntan como sus rasgos esenciales.



Entre ellos Bassols (2011:10) señala: “a) interdependencia o asociación; b) juego de actores; c) redes no jerárquicas; d) prevalencia del diálogo y la concertación en vez del conflicto e) corresponsabilidad; f) descentralización en la toma de decisiones”.

Rasgos que dan cuenta de lo esencial del concepto de gobernanza en opinión del autor, quien la define como:

Procedimiento moderno en la tarea de gobernar que se realiza por medio del diálogo, de la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes, provenientes de los sectores público o privado o también de la sociedad civil, se posicionan en el proceso de construcción de las políticas públicas. (2011:16)

Esta concepción de gobernanza resulta especialmente importante pues pone de relieve el papel estratégico de los actores, no sólo los líderes políticos públicos, sino también los que provienen del sector privado y la sociedad civil, y redimensiona el alcance del concepto, tornándolo mucho más general y más relacionado con el desempeño de diversos sectores o ámbitos.

Línea de pensamiento que se relaciona estrechamente con el tema objeto de indagación en la presente tesis, que trata justamente de la necesidad de formación en gobernabilidad de los referidos actores.

Bassols (2011:16) subraya su enfoque abarcador e integrador al decir que el “objeto último de una gestión bajo el enfoque de gobernanza es lograr la integración social en campos de conocimiento y acción específicos...” Concibe tal integración a partir del reconocimiento de la pluralidad de saberes y “multipolaridad de fuerzas conjugadas en la política del consenso”

Y precisando más este enfoque comparte las ideas de Enrique Cabrero (2006:24, citado por Bassols, 2015:18) y suscribe: “en el enfoque de gobernanza... predomina la armonía por encima del conflicto... En consecuencia, apuesta por una política que logre la integración social mediante el consenso.”

La importancia estratégica del “sujeto participativo” emerge según criterio de Bassols como elemento común en los estudios más recientes sobre gobernanza, con lo cual se constata la pertinencia de la formación universitaria en gobernabilidad a fin de colaborar en la transformación del ciudadano común en un sujeto activo y participante en la toma de decisiones y construcción de consensos.

Pero no se trata únicamente del sujeto participativo, pues dicho sujeto está inmerso en un entorno concreto, histórico, social, institucional. Uno de los autores que mayores precisiones aporta en este sentido es Acosta (1998), quien, en opinión de Toscanini (2015): “Al llevar estos conceptos al ámbito institucional, Acosta (1998), describe la construcción del poder en las instituciones como un proceso donde los actores establecen intercambios de acuerdo con una serie de reglas formales e informales que permiten la formación de identidades que actúan en un marco de oportunidades aceptadas”.

Además de los actores, apunta Luis Joner (citado en Brunelle, 2007:10) es imprescindible el papel del líder.

...se requiere de un liderazgo que indique el camino, que haga uso de todas las herramientas de gestión pública existentes y que tenga la sabiduría para percibir y aprender la realidad humana, aquellos deseos ocultos y explícitos de un pueblo, sus concepciones en relación con la vida y de lo que se espera de un dirigente

Según Brunelle (2007), el autor destaca estos elementos dada la importancia que presentaron en momentos históricos determinados en los que “se construyeron gobiernos legítimos por el apoyo popular y de un orden jurídico justo, pero que fracasaron por no usar instrumentos adecuados para la gestión pública y dejaron de atender los reclamos básicos de los pueblos que los legitimaron”. (Ob. Cit. p. 10)

El establecimiento de la gobernabilidad a juicio de los autores estudiados, pudiera darse en escenarios democráticos o puede darse en escenarios que no lo son, la base de la estabilidad política se garantizaría por mecanismos represivos que no son los más congruentes con las diversas aristas expuestas en los estudios presentados ni los más sustentables.

En la presente tesis se orienta el estudio del concepto de gobernabilidad dentro de un sistema democrático, y se considera como base lo señalado por Luis Matos (2009), al decir que el objetivo principal del diálogo entre gobierno y ciudadanos es la libertad de escoger y en la cual el gobernante debe convencer a los ciudadanos para que quieran hacer lo que el gobernante quiere que hagan.

Los autores de este trabajo son enfáticos en señalar que entendemos como democracia: el sistema de gobierno donde se dan las condiciones más óptimas para la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, el control social del poder, donde se puede organizar la sociedad libremente para que los derechos se conviertan en realidad, lo que permite la construcción de ciudadanía. Teniendo los ciudadanos la capacidad de elegir, en libertad, a sus gobernantes.

Matos (2009:55) es del criterio de que:

si un país quiere concretar una visión y orientarse en el cumplimiento de esa visión, los actores sociales y políticos deben cambiar la forma de conversar sobre el futuro. Este cambio implica cambios en los modelos mentales de los interlocutores y en el lenguaje que se utiliza, orientados con la acción estratégica que se desea implementar.

La estrategia para un país no puede ser predeterminada por instituciones externas o por un gobernante de turno; debe ser producto de un proceso de diálogo que lleve a consensos entre los actores sociales y políticos a nivel nacional y local.

Lograr estos consensos brinda viabilidad a los proyectos de cambios que se deseen implementar, señalados en la estrategia definida, se integran actores sociales en la ejecución de las acciones, lo que permite obtener los resultados deseados y se logra la construcción del bien común sobre los intereses particulares existentes.

El mundo está cambiando, los ciudadanos tienen nuevas aspiraciones, necesidades, su forma de comunicarse es aglutinante y masiva por medio de la tecnología; es necesario, reformar el Estado que permita contar con los recursos necesarios para hacer viable la gobernabilidad. Esta reforma del Estado debe ser

producto del consenso social y político que determine un modelo adecuado a las nuevas necesidades.

Un gobierno que desee liderar la implementación de una estrategia país debe estar preparado para actuar en un sistema complejo y de mucha incertidumbre, como se lo considera al sistema político. Las acciones que impliquen transformación del Estado tendrán oposición y será necesario consensos, para lograr apoyo y los resultados esperados.

Como puede observarse, el concepto de gobernabilidad se ha abordado en diversos ámbitos y desde diferentes ángulos, pero en ninguno de los casos se ha logrado dimensionar en su verdadera profundidad y amplitud todo el potencial que pudiera aportar la educación superior en relación con la formación en gobernabilidad para el desarrollo de un país.

Se necesita tener una visión de nuevos liderazgos en el gobierno y en las instituciones educacionales para generar una visión de futuro; para identificar los objetivos que se deben alcanzar. Esa visión de largo plazo involucra altos grados de confianza que requieren ser edificados sobre la base del consenso, la negociación, la solución de conflictos.

### **1.1. Diseño institucional, actores estratégicos y gobernabilidad democrática**

Como es sabido, los diversos sistemas políticos intentan tomar las necesarias medidas para gobernar a la sociedad. Al respecto Toscanini (2015:11) argumenta que “a través de su marco institucional, el sistema político establece el escenario en el que se expresa la voluntad de los ciudadanos y, a la vez, enmarca las reglas y los límites de lo que gobernantes y gobernados pueden hacer”.

Este autor ubica como parte de ese marco institucional:

el sistema electoral, las normas y los procedimientos que marcan la relación entre poderes y la distribución territorial del poder. Estos elementos, y la manera que interactúan entre ellos, generan incentivos, límites y expectativas respecto a las decisiones que toman las instituciones, los actores políticos y sociales y el modo

en que condicionan la acción de gobierno y su relación con los gobernados.  
(Toscanini, 2015:11)

Por tanto, se trataría de desarrollar la capacidad de gobernar, la competencia para lograr el establecimiento de consensos y acuerdos, es decir, de “hacer valer decisiones socialmente obligatorias, orientándose hacia un objetivo, para mantener de esta manera la capacidad de acción del sistema político hacia dentro y hacia fuera, en especial frente a la economía y la sociedad” (Schultze y Nohlen 2006:648, citado por Toscanini: 2015:).

La gobernabilidad supone la capacidad del sistema para mantener un equilibrio dinámico entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental (Camou 1995:22), esto es, tomar y hacer valer decisiones vinculantes, generar y aplicar políticas tendientes a la solución de problemas, con la intención de alcanzar el bienestar social.

Ampliando en torno a los criterios de algunos autores sobre los conceptos de legitimidad y de eficacia como parte del concepto de gobernabilidad, resulta clarificador retomar el pensamiento de Camou. De acuerdo con este autor, estos dos elementos son centrales en relación a la gobernabilidad de un sistema político. La legitimidad es entendida como la creencia de que las instituciones dadas son las mejores que el sistema puede tener (o por lo menos las menos malas) y en ese entorno el gobierno puede exigir obediencia a los ciudadanos. En tanto, la eficacia, tiene que ver con la capacidad del gobierno para encontrar respuestas a las demandas de la sociedad, tanto porque consiguen desarrollar políticas idóneas que resuelven las dificultades existentes como porque las mismas permiten que el gobierno consiga dar respuestas a las demandas y expectativas de la ciudadanía.

Cuando un sistema político procesa las demandas sociales, afirma el autor citado, da respuesta a los conflictos ciudadanos existentes conforme –entre otros aspectos- a las reglas de juego que establece ese marco institucional y a las expectativas de los actores intervinientes, puede decirse que ese sistema es gobernable.

La actuación recurrente de “actores estratégicos” (burócratas, empresarios, partidos, militares, activistas de movimientos sociales, entre otros) sobre el accionar del gobierno, cuestionando el modo en que funcionan esas reglas de juego, planteando cambios en el desarrollo de los mismos o simplemente promoviendo su incumplimiento, afecta la manera en que se dan las condiciones de gobernabilidad del sistema. Freidenberg, (2009: 49)

Cabe destacar la valoración que realiza esta autora en cuanto la importancia del papel de los actores estratégicos, y la incidencia de relaciones antagónicas entre los diversos intereses de dichos actores que hacen imposible el logro de gobernabilidad, situación que en determinados momentos y países inciden en la sucesión de gobiernos y gobernantes que comprometen de manera sensible el desarrollo y la estabilidad del país. En ese sentido afirma: “La presencia de actores estratégicos con la pretensión de maximizar sus intereses particulares condiciona los niveles de gobernabilidad y hace muy difícil la coincidencia de intereses en torno a un único diseño institucional”. Freidenberg, (2009: 49)

Un gobierno que desee liderar la implementación de una estrategia país debe estar preparado para actuar en un sistema complejo y de mucha incertidumbre, como se lo considera al sistema político. Las acciones que impliquen transformación del Estado tendrán oposición y será necesario consensos, para lograr apoyo y los resultados esperados.

Luis Matos (2009:29) señala que: “la gerencia política debe ser eminentemente operacional y técnica, alejada de ideologías como la analiza en su libro” y reitera que los procesos de cambios necesitan una buena estrategia con objetivos claros.

El elemento comunicacional está estrechamente relacionado con esta línea de pensamiento. Toda estrategia en el sistema político debe estar acompañada de procesos comunicacionales “porque la realidad de los ciudadanos existe en el lenguaje y la interpretación de los actores. El gerente político debe tener claro que toda decisión va acompañada de una comunicación, son elementos inseparables”. Matos, (2009: 30) Pero no se trata de procesos comunicacionales

comprendidos desde puntos de vista trasmisivos, sino de procesos dialógicos, en los cuales resulta tan importante la función del emisor como la del receptor. Se trata de un proceso que posibilita la negociación, la solución de conflictos y la generación de compromisos y acciones.

Incorpora el autor lo que denomina como la conversación activa, que es el momento de habla y escucha entre actores. Mantener conversaciones estratégicas sobre los temas de interés crítico, definiendo ¿qué queremos hacer?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿con quiénes?

Para ello resulta fundamental el conocimiento de los actores estratégicos, de los protagonistas claves en los procesos de negociación y de solución de conflictos, pero este tipo de conocimiento no se adquiere con facilidad ni se genera de manera espontánea, es necesaria la formación y el desarrollo de conocimientos y habilidades para el manejo de procesos comunicativos, y esto conduce al tema central de la presente tesis: la formación universitaria en gobernabilidad, parte de la cual sin duda será la formación de competencias comunicativas.

## **1.2. Formación en gobernabilidad. Algunas experiencias**

En la actualidad se advierte una demanda común en numerosos países, no sólo de América Latina y el Caribe, sino también de países del llamado primer mundo sobre la formación en gobernabilidad.

La formación de competencias en este campo es un tema en el que comienzan a incursionar actualmente tanto prestigiosas universidades, como instituciones de administración local, y en los propósitos que declaran pueden evidenciarse objetivos comunes de búsqueda de nuevas vías para un futuro mejor.

Se presentan diversos abordajes de este tipo de formación: programas institucionalizados del tipo de maestrías, o de menor duración y alcance, como los diplomados; o modalidades más cortas u operativas, con fines de capacitación, del tipo curso, dirigidos a públicos diversos, que profundizan en aspectos particulares del tema.

Una breve referencia a algunos de estos cursos o programas permite ilustrar sobre las tendencias que presentan en cuanto a los propósitos que persiguen, contenidos que abordan y niveles de formación.

La Red Interamericana de Formación en Gobernabilidad y Democracia (RIF-DEMO) junto a la Organización Universitaria Interamericana (OUI), el Colegio de las Américas (COLAM), han organizado en los últimos años diversas acciones de capacitación en el tema de gobernabilidad. En el año 2010 se ofreció en Perú la primera edición del curso internacional “Actualización profesional en gobernabilidad, gestión pública y democracia” y en el 2011 se presentó una segunda edición.

Estos programas se han concebido como “un ejercicio de comprensión, discusión y reflexión en torno al concepto de gobernabilidad, en el que se pretende delimitar su significado, para relacionarlo con conceptos como gobernanza, gobierno, políticas públicas, redes e instituciones” con abordaje teórico de los conceptos y aplicación práctica de estos en función del mejoramiento de la gestión institucional. Entre sus objetivos se identifican la identificación y comprensión de los conceptos relacionados con el tema de la gobernabilidad y su aplicación para el análisis de los contextos nacionales, “subnacionales” y locales latinoamericanos contemporáneos; la incorporación de una perspectiva amplia de análisis del concepto de gobernabilidad y su relación con el diseño de las políticas y la gestión pública en América Latina y ya en el plano más aplicado: la integración de un modelo que permita utilizar factores estructurales, actores y cuestiones públicas para el estudio de los problemas de gobernabilidad democrática y analizar el tema de las capacidades institucionales para el desarrollo de una gestión eficiente, legítima y estable de la acción pública en las Américas.

Otra acción que puede citarse es el curso “Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital”, (2010) organizado con el respaldo de la red Organización Universitaria Interamericana (OUI), el Colegio de las Américas (COLAM) y la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE), orientada a la formación para aplicar herramientas digitales en el desarrollo de la



governabilidad y gobernanza en los ámbitos nacionales, provinciales y locales de los países.

Se dirige a “funcionarios de gobierno, a integrantes de organizaciones sociales y a investigadores universitarios, vinculados a los temas o procesos de Gobierno Digital, reforma y modernización administrativa y organizacional, inserción de las TIC en políticas y planes de desarrollo” OUI (2010)

La orientación de este curso es teórico-práctica; en lo teórico, se centra en:

- a) Potencial de desarrollo de la gobernabilidad y la gobernanza emergente para el mejoramiento de la efectividad, transparencia y apertura participativa del accionar público mediante las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
- b) Las condiciones que han impulsado y los condicionamientos que acotan al desarrollo del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe.
- c) La necesaria coherencia y vinculación entre: i) los Planes de Desarrollo, ii) los Planes de Sociedad de la Información, iii) los Programas de Modernización Administrativa-Organizacional, y iv) los Programas de Gobierno Digital.
- d) Las oportunidades, fortalezas, riesgos y vulnerabilidades en los procesos de transformación apoyados por las TIC y el Gobierno Digital.
- e) Las posibilidades de incidencia ciudadana en los procesos, a través de la participación, el control social y el ejercicio sistemático de los derechos cívicos.
- f) El potencial para la gestación y emergencia de nuevas formas de injerencia, incidencia o intervención ciudadana, tales como la participación en el diseño de políticas públicas, los referéndum en línea y otras formas de ejercicio de la democracia directa.

En cuanto a la orientación práctica, se proponen el desarrollo de destrezas que permitan a los participantes procesos de análisis sobre la coherencia entre planes de desarrollo, planificación de aplicación de la informatización,

modernización administrativa y gobierno digital; fortalezas y debilidades para la contribución del Gobierno Digital a la gobernabilidad y la gobernanza; construcción de propuestas de gobierno digital para contribuir a la gobernabilidad y la gobernanza, articulación de redes de cooperación y coordinación y uso de aplicaciones computacionales para esos fines.

Como puede observarse se establece una clara relación conceptual entre desarrollo de competencias vinculadas al dominio de las nuevas tecnologías para la comunicación transparente, con procesos claves en el mundo contemporáneo como la participación, el control social, la intervención ciudadana en la toma de decisiones sobre políticas públicas, en contextos mediados por la modernización de los gobiernos y la planificación del desarrollo.

La formación para el desarrollo del gobierno digital es un tema altamente priorizado por la UNESCO desde inicios del siglo XXI, y constituye el eje de un proyecto para la formación en gobernabilidad electrónica en Latinoamérica, África y el Caribe, implementado en el 2010, concebido con el propósito de promover el uso de las TIC en las municipalidades, y de ese modo tratar de influir en una mejora en la gobernabilidad local.

El proyecto se orientó a la formación para funcionarios responsables de la toma de decisiones locales, y su diseño responde a una investigación sobre necesidades y las oportunidades de las regiones participantes. La definición de este organismo internacional sobre gobernabilidad y gobernanza y la importancia que presenta la formación de conocimientos y destrezas en tales temas resulta especialmente ilustrativa:

Para la UNESCO (2012:2):

... el propósito de implementar la gobernabilidad local es lograr una mejora de la gobernanza. Las características que definen una buena gobernanza son generalmente la participación, la transparencia y la información. Los avances recientes en las tecnologías de la comunicación y en Internet proporcionan oportunidades para transformar la relación entre gobiernos y ciudadanos de una

nueva manera, así se contribuye al logro de los objetivos de una buena gobernanza.

Entre los objetivos que persigue la gobernabilidad electrónica, la institución declara (UNESCO, 2012):

- Mejorar la organización de los procesos internos de los gobiernos;
- Proporcionar mejor información y un mejor servicio;
- Acrecentar la transparencia gubernamental para reducir la corrupción;
- Reforzar la credibilidad política y la responsabilidad;
- Promover prácticas democráticas a través de la participación y la consulta del público.

Los propósitos del proyecto revelan la importancia que confiere el organismo internacional al proceso de formación para el mejoramiento de la gobernabilidad, así como conceptos medulares para este tipo de formación: transparencia, participación ciudadana en la vida social y política a través del uso de las TIC; mejores políticas y prácticas de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para el gobierno local propiciando la cooperación entre organismos de la sociedad civil y los gobiernos locales en la introducción de las TIC.

Los contenidos que selecciona para la formación en gobernabilidad se estructuran en tres ejes temáticos que abordan el tema pasando de lo teórico general a lo específico y enfoques de corte más aplicado. Entre los conceptos que incluidos en el programa pueden citarse: concepto de gobernabilidad: conceptos y relaciones entre Gobierno y gobernabilidad, teorías de la gobernabilidad, marco teórico y delimitación del concepto de gobernabilidad en Las Américas y estudio de la gobernabilidad democrática en América Latina; transición política y gobernabilidad en América Latina; reforma del Estado, del gobierno y de la política, Gobernabilidad democrática y capacidades institucionales, actores, estructuras y procesos de la gobernabilidad. Finalmente se analizara la relación entre política, redes de políticas y políticas públicas y en este tema abordaban conceptos como gobernanza, gobernabilidad y políticas

públicas; políticas públicas, acción pública y redes de políticas y la gestión pública y los problemas de la gobernabilidad.

La implementación de este proyecto indica la importancia que concede la UNESCO a la formación en gobernabilidad, y dentro de ello, como parte de esa formación: el papel protagónico que confiere a los actores, estructuras y procesos.

### **1.3. Formación en gobernabilidad en el contexto ecuatoriano.**

En el contexto ecuatoriano se evidencia un interés en el tema que se va ampliando en los últimos años, aunque todavía no abundan referencias sobre programas que en este sentido se han acometido.

Se imparten cursos de capacitación en el tema por parte de diferentes instituciones e instancias, las cuales como tendencia corresponden a tres grupos: universidades, instancias de gobierno en diversos niveles así como por parte de partidos políticos.

Entre las acciones desarrolladas por universidades se encuentran las diseñadas e implementadas por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que ofrece este tipo de capacitación desde el año 2002 de manera ininterrumpida y ha logrado realizar en esos años doce cursos para integrantes de diversas formaciones, funciones y roles en la sociedad.

En la actualidad otras universidades ofrecen cursos en este tema, como parte de sus programas de capacitación, puede citarse por ejemplo, el Instituto de Altos Estudios Nacionales, (IAEN) Universidad de Postgrado del Estado), que cuenta con una oferta de este tema como parte del área gobernabilidad, derecho y democracia.

Ya en el cuarto nivel, se han ido estructurando programas de Diplomado inicialmente y con posterioridad programas de maestría. La experiencia más cercana la constituye la Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política de la

UCSG, diseñada de manera conjunta con la Universidad George Washington, programa que ya ha concluido su segunda edición.

En todos los casos referidos la formación se aborda desde el posgrado, como una acción de formación complementaria, a diferencia de la presente investigación cuyo propósito es evaluar la pertinencia de ese tipo de formación en el nivel de grado, lo cual por ende, supondría una mayor generalización.

## **Capítulo 2- Escenario ecuatoriano y gobernabilidad.**

Tomando en consideración trabajos anteriores, (Toscanini, 2011), se presenta a continuación una síntesis de la relación entre desarrollo económico ecuatoriano y niveles de gobernabilidad del país en los últimos años.

El Ecuador de finales del siglo XX se caracterizó por altos niveles de inestabilidad y profunda crisis económica social y política, (Toscanini, 2011). Sucesivos cambios de gobierno se produjeron en los años ochenta y noventa, y en todos ellos la tendencia de los modelos económicos que se aplicaron fue de corte neoliberal, y resultaban comunes los malos manejos, la subestimación de la oposición y la implantación de severos programas de ajustes fiscales, limitaciones que les impiden lograr el necesario apoyo para mantenerse gobernando, y el equilibrio necesario entre las diversas fuerzas para ello. Esta situación va sumiendo al país en uno de los peores momentos de la historia nacional, caracterizado por severa crisis económica, aumento en proporciones nunca vistas del desempleo, la pobreza, y disminución del desarrollo a límites impensables.

### **2.1. Ecuador entre finales del siglo XX y principios del XXI.**

Tomando en consideración trabajos anteriores del autor, (Toscanini, 2011), se presentará a continuación una apretada síntesis de la relación entre desarrollo económico ecuatoriano y niveles de gobernabilidad del país en los últimos años del pasado del siglo y a inicios del presente.

El Ecuador de finales del siglo XX se caracteriza por altos niveles de inestabilidad y profunda crisis económica social y política. Sucesivos cambios de gobierno se producen en los años ochenta y noventa, y en todos ellos la tendencia de los modelos económicos que se aplican es neoliberal. A finales de la década del noventa, durante el gobierno de Abdalá Bucarám se presenta una difícil situación como consecuencia de los malos manejos, la subestimación de la oposición y la implantación de un severo programa de ajuste fiscal que, entre otras cosas, suponía la eliminación del subsidio al gas, elevación de las tarifas de energía eléctrica, incremento de los impuestos a los cigarrillos y bebidas alcohólicas.

Como consecuencia de ello, se producen fuertes manifestaciones populares que le obligan a abandonar la presidencia en febrero de 1997 y por decisión del Congreso Nacional, lo sustituye el Dr. Fabián Alarcón como nuevo Presidente Interino del Ecuador.

El Gobierno Interino define una política económica alternativa, abandonando toda idea de implantar el esquema de convertibilidad en el Ecuador. Tampoco se retoma el ajuste fiscal en los términos establecidos por el anterior gobierno, incluyendo el ajuste mensual del precio de la gasolina.

Las nuevas autoridades económicas deciden mantener el sistema de bandas cambiarias, realizando un ajuste a dicha banda a principios del mes de marzo, con una modificación de la paridad central (depreciación del 3.8%) como de la pendiente (cambió de 18.5% a 21% anual). El Banco Central del Ecuador introduce un nuevo mecanismo de subastas cambiarias, inspirado en el esquema brasileño, que combina tres tipos de subastas: de compra, de venta y de margen o de spread. Este esquema demostró ser exitoso en sus objetivos de limitar los movimientos especulativos, a esto también se añade la reducción progresiva de las tasas de interés del mercado. La compra de dólares por parte del BCE a partir de la adopción del nuevo mecanismo de subastas cambiarias incrementa por esta vía la liquidez. Ante esta situación, en abril de 1997 aumenta el nivel de encaje en dos puntos porcentuales (de 10 al 12%) para los depósitos y captaciones de plazos inferiores a un año.

Se propone alcanzar la meta de un déficit fiscal del 2% del PIB, para lo cual mejora las recaudaciones tributarias; reduce el margen de utilidad de los distribuidores de gasolina; extiende la imposición de impuestos a los servicios de telefonía celular y de televisión por cable; aumenta moderadamente las tarifas de energía eléctrica y cobra la deuda con Emelec, entre otras.

El año 1998 termina con un pequeño crecimiento económico del 1.4%, la inflación anual asciende al 43.4%, la cual se ubica como la más alta de América Latina; alto déficit fiscal que alcanzó los 1.200 millones de dólares (5.1% del PIB) y una deuda externa creciente. Además de los destrozos del fenómeno El Niño,

la baja del precio del petróleo, la crisis económica y financiera mundial ha afectado seriamente a las exportaciones ecuatorianas, provocando un déficit de 1300 millones de dólares en la Balanza Comercial, un alto déficit de Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos de orden del 10% del PIB, pérdidas de las RMI de 395 millones de dólares con respecto al año anterior y fuertes presiones sobre el tipo de cambio. (Toscanini, 2011)

La carencia de base popular de este gobierno interino y la influencia sobre sus decisiones por parte de los grupos políticos existentes, traen como consecuencia la imposibilidad de toma de decisiones capaces de resolver la profunda crisis que sufría el país. Por ende el año 1998 se caracteriza por la agudización de conflictos sociales, desacuerdos en la conducción de la economía y la política, todo ello resumido en la escasa gobernabilidad que se manifiesta en el Ecuador en este momento.

### **2.1.1. Gobierno de Jamil Mahuad (1998-2000)**

El Balance económico del gobierno Demócrata Popular de Jamil Mahuad en 1999 no fue mejor que el de 1998, las condiciones económicas y sociales se empeoran y no se vislumbra una salida o un rumbo definido, el cual deba seguir el Ecuador. El año 1999, terminó con la más profunda crisis económica en toda la historia del país, (Toscanini, 2011), el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 7.3%; la tasa de inflación anual fue del 60.7%, la más alta de la región; déficit fiscal del 4% del PIB, altísimas tasas de interés, la activa referencial cerró en 70.17%; elevado desempleo del 14.4%; gran endeudamiento, la relación deuda externa pública; el PIB alcanzó el 101.5%; un tipo de cambio inestable y en alza continuamente, el que ha superado la barrera de los 20 000 sucres por dólar, etc. Valores críticos que ilustran la difícil situación que vivía el país.

A ello se unió la fuerte especulación, gran incertidumbre e inestabilidad en el mercado cambiario como constantes durante todo el año. En febrero se produjo una corrida contra la moneda, y se toma la decisión de eliminar las bandas cambiarias y dejar flotar libremente el dólar, con el objetivo de preservar las RMI y evitar el colapso del sistema financiero, pero continúa la especulación por lo



cual se decreta un feriado bancario y posteriormente el congelamiento de los depósitos.

El Estado pasa a ser el propietario de casi el 70% de los bancos y llega a tener en sus manos alrededor del 60% de sus activos (3 000 millones de dólares), lo que provoca que la AGD tenga que pagar las garantías de los depósitos, y al no contar con los recursos necesarios para ello, el BCE realiza nuevas impresiones ocasionando el excesivo crecimiento de la emisión monetaria, y su negativa influencia sobre el tipo de cambio e inflación.

El congelamiento y las altas tasas de interés usados para controlar el tipo de cambio, afectaron aún más al ya alicaído sector productivo, acabando por contraer a toda la economía. En este año han tenido que cerrar más de 2.500 empresas y quedaron desocupadas casi 300.000 trabajadores, perdiendo el sustento de sus familias.

Se continúa con la política de incremento mensual del precio de los combustibles y de las tarifas de energía eléctrica, lo cual impacta directamente en el nivel de los precios y por ende en la pérdida adquisitiva de los salarios, perjudicando a las clases más pobres del país. En este año se realizan dos nuevas reformas tributarias y se hace evidente el facilismo del gobierno al tratar de encontrar solución a la crisis por la vía impuestos, en lugar de aplicar otras medidas.

En enero de 2000, Mahuad en su afán de salvar su gobierno propone la dolarización como medida para estabilizar la economía, medida que posibilita detener la especulación cambiaria y la incertidumbre de los agentes económicos, además, evita sumergir al país en un proceso de alta inflación, pero está muy lejos de resolver los problemas del país.

Mahuad resulta derrocado como consecuencia de la pésima conducción de su política económica y la falta de consensos y acuerdos para la toma de decisiones económicas y políticas que conduzcan a una salida de la crisis con el menor costo social posible. La situación de ingobernabilidad que sufría el país llega a su punto máximo con el derrocamiento de este gobierno.

## **2.1.2. Economía en el nuevo milenio. Gobierno del Dr. Gustavo Noboa**

### **Bejarano (2000-2003)**

El gobierno de Gustavo Noboa Bejarano surge de manera improvisada después del derrocamiento de Jamil Mahuad, cuando el país atraviesa la más grave crisis económica, financiera, social, política, de toda su historia, expresada en la inestabilidad y desconfianza que prima en todas las esferas del Estado.

Noboa decide mantener la dolarización e implementar una serie de reformas estructurales, a lo que se suma la firma de la carta de intención con el FMI, con el establecimiento de compromisos de ajustes y reformas estructurales.

El gobierno cumple con casi todas las exigencias del FMI, tomando las típicas medidas económicas (incremento de los precios en los combustibles y electricidad), pero en esta ocasión ofrece, algunas compensaciones sociales a los jubilados, bono de vivienda, programa de desnutrición, colación infantil y un fondo indígena) que ayudarán a amortiguar en algo el impacto del ajuste; además, no elimina el subsidio al gas, por el temor al descontento general que podría hacer tambalear al régimen.

En el mes de noviembre de 2000, la tasa de inflación se ubicó en 96.80%, la tasa de interés activa referencial en 15.66%, existe un alto endeudamiento público, el desempleo alcanza el 15.7% , mientras que el subempleo es del 41.8%, el costo de la canasta básica es de 248.10 dólares frente a un ingreso familiar de 163.57 dólares; lo que representa una restricción al consumo del 40%. Cierta mejoramiento que experimentan las cuentas públicas se explica principalmente por el incremento del precio internacional del petróleo a 27 dólares por barril en promedio, frente al presupuestado de 14.7 dólares por barril, y por el aumento de las recaudaciones tributarias.

Este periodo presidencial se caracteriza por la imposibilidad de adoptar leyes que propugnen soluciones posibles a la crisis. El presidente da continuidad a las políticas neoliberales y al modelo económico implantado por Mahuad, y evidencia su acatamiento a los intereses de los partidos políticos que lo situaron en el poder. Por todo ello la situación de crisis de gobernabilidad se mantiene.

### **2.1.3. Gobierno del Coronel Lucio Gutiérrez (2003-2005)**

El gobierno del Crel. Lucio Gutiérrez se desarrolla entre contradicciones y pugnas internas, agudizadas por la ruptura de la alianza con los indígenas; y un alineamiento en lo económico con los compromisos del FMI. A ello se une, para el empeoramiento de la inestabilidad política, la salida de varios funcionarios, y la consiguiente afectación en la planificación y manejo del fisco.

Desde su inicio, el gobierno aplicó las tradicionales medidas económicas neoliberales, (incrementos de precios de combustibles, de tarifas de servicios públicos, control de gasto, etc.) que sirvieron para alcanzar un rápido acuerdo con el FMI, cuyo objetivo era asegurar el servicio de la deuda pública. Posteriormente, comenzó a alinearse con los sectores de poder, dejando a un lado las promesas de campaña anunciadas a los grupos sociales que lo apoyaron.

Cuando está por terminar este año, la percepción sobre el desempeño de la economía ecuatoriana indica que el país se encamina hacia una recesión económica, con la persistencia de la fragilidad fiscal, a pesar de contarse con los precios del crudo más altos de las dos últimas décadas, haberse alcanzado un acuerdo crediticio con el FMI y el importante envío de remesas de los emigrantes, cuyos recursos han servido para sostener la dolarización.

El programa económico ha estado orientado a tratar de reducir los desequilibrios macroeconómicos, pero no ha sido suficientemente capaz en reactivar la economía para aumentar el empleo; siguen emigrando los ecuatorianos y no se ha podido lograr cerrar la brecha entre consumo e ingreso (en promedio es del 32%), lo que marca aún más las desigualdades sociales.

El régimen en base a las tradicionales políticas de ajuste, la acumulación de depósitos del sector público, los retrasos en los pagos de las remuneraciones y los recursos externos, ha conseguido alcanzar parcialmente la programación fiscal acordada, sin embargo, no ha cumplido con varios compromisos del acuerdo crediticio, por tanto, se ha estancado los desembolsos.

El acuerdo con el FMI ayuda al país a contar con el respaldo financiero para solventar el servicio de la deuda externa pública, lo que se refleja en la reducción del riesgo país; sin embargo no ha permitido un flujo significativo de capitales extranjeros para reducir considerablemente las tasas de interés como mecanismo de enrumbar al país por la senda del crecimiento.

Las cuentas externas siguen registrando déficits, por la pérdida de competitividad y la crisis de los sectores productivos, aunque este déficit es de menor magnitud con respecto al año anterior, debido a una leve recuperación de las exportaciones no petroleras y al favorable precio del crudo. .

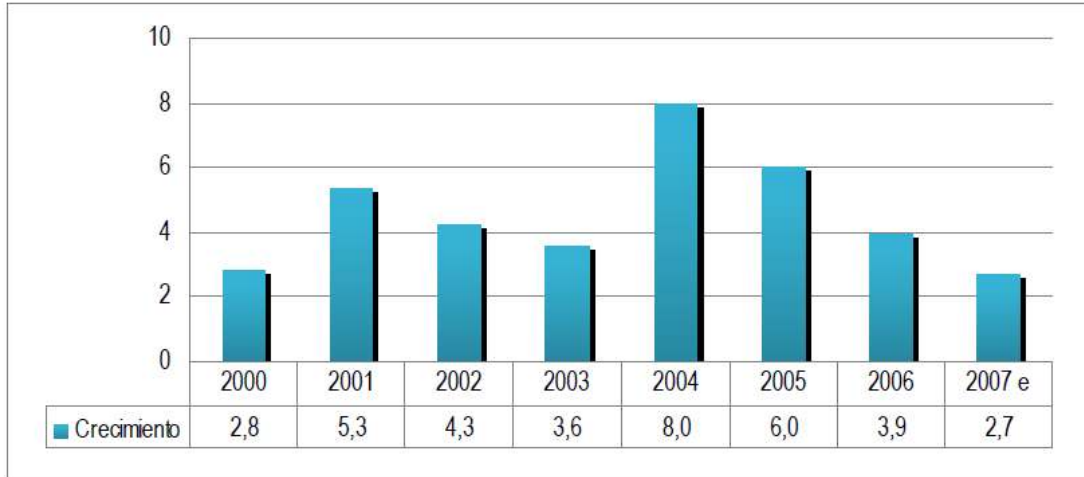
La adopción de la dolarización desde el 2000 permite romper la especulación cambiaria imprimiendo de esta forma estabilidad en el sector monetario, cambiario y financiero, pero este beneficio no se explota por los gobiernos de turno a efecto de tomar políticas o decisiones encaminadas a apuntalar el aparato productivo, especialmente en el sector petrolero y agrícola que son los motores de generación de recursos de la economía; ni tampoco se realizan reformas estructurales en el sector público (eléctrico, telefonía, seguro social, judicial, político, entre otras) tendientes a corregir sus deficiencias y las enormes pérdidas que producen. El gobierno tampoco ha logrado resolver los problemas de atrasos a los empleados públicos, continúa absorbiendo los déficits de las empresas eléctricas y ha aumentado el gasto salarial.

Durante el 2006 los principales hechos que describen el funcionamiento de la economía ecuatoriana son:

- En el sector real el crecimiento del PIB en el 2004 está ya lejos y el crecimiento del 2006 será muy similar al del 2005. Ecuador crecerá en el 2006 a un ritmo menor que Latinoamérica y el Caribe en su conjunto. El PIB no petrolero muestra señales de debilitamiento y el PIB petrolero una mejoría muy pequeña.
- La inversión, las importaciones y las exportaciones muestran tendencias a la baja, y es solo el consumo privado el que parece mantener el ritmo de crecimiento de la economía.

- El empleo durante el 2006 ha seguido creciendo, pero el fenómeno más claramente marcado es que la fuerza laboral es cada vez más informal.
- La inflación en el 2006 llegó a niveles menores que en el 2005 y no parece un tema preocupante.
- El sistema financiero nacional aparece poco articulado a la inversión productiva, pues presenta una escasa entrega de créditos de largo plazo y de microcréditos.
- El 2006 resulta un año sumamente exitoso para las exportaciones ecuatorianas. Se registra una cifra record de exportaciones, y eso se extiende a sectores específicos como el camarón. Pero el Ecuador sigue siendo muy vulnerable pues continúa dependiendo de bienes cuyas condiciones de producción son inestables con precios volátiles. El continuo deterioro de la balanza comercial no petrolera hace evidente la escasa competitividad de la economía ecuatoriana. En definitiva, solo el éxito de las exportaciones de bienes primarios como el petróleo y el enorme flujo de remesas es lo que le sostiene al país con un flujo neto de divisas positivo.
- La deuda externa ya no representa una parte enorme respecto al tamaño de la economía nacional, pero continúa siendo un enorme problema para las finanzas públicas, pues su servicio limita las posibilidades del gobierno para fomentar el desarrollo económico y humano del país.

**Gráfico 1. Tasas de Crecimiento Económico**



*(e) Estimación del Banco Central del Ecuador para 2007.*

*Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Autores.*

#### **2.1.4. Gobierno de la Revolución Ciudadana. (2007-2012)**

Rafael Correa es elegido por amplia mayoría en el año 2007 y representa una esperanza de cambio para la economía nacional. Se trata de una figura nueva que constituye una alternativa frente a los partidos históricos convencionales, y cuenta con el apoyo de los sectores populares, de los indígenas, y de los partidos y movimientos de izquierda.

Sus primeras medidas se orientan a restablecer la institucionalidad política y un nuevo modelo económico orientado a apoyar la supremacía del ser humano frente al capital financiero. Logra obtener la mayoría en la Asamblea y que se apruebe una nueva constitución que sirve de marco para una nueva institucionalidad.

Durante el año 2007, el sector petrolero tiene una fuerte caída en su producción no sólo por parte de Petroecuador sino también de las compañías privadas que operan en el país. Con las inversiones realizadas en 2007 en todas las filiales de Petroecuador se espera revertir esta tendencia. Petroecuador pasó a ser el principal productor de petróleo del país después de asumir las operaciones del bloque 15 (tras la caducidad del contrato con la petrolera Occidental Petroleum

Corporation). La baja producción está compensada con los altos precios internacionales del crudo. El reingreso del Ecuador en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), 15 años después de su salida, previsiblemente le permitirá tener un mayor poder de negociación repercutiendo positivamente en los precios en 2008.

En febrero de 2007, se aprueba el decreto presidencial sobre la participación hidrocarburífera dictada por el gobierno en el mes de septiembre, que otorga al Estado ecuatoriano la participación del 99% de los excedentes petroleros sobre el precio de venta del petróleo realizado por las empresas privadas, lo que aumentará los ingresos del Estado.

A partir de agosto de 2007, se produce un fuerte crecimiento del empleo, situándose en el mayor nivel de ocupación de los últimos años. También se evidencia un desplazamiento de la población ocupada desde el sector informal al formal y una disminución del desempleo que pudo incorporarse al sector de ocupados no clasificados. La inflación desciende en 2007 respecto a 2006.

El sistema financiero experimenta un constante incremento en la economía ecuatoriana. El porcentaje de depósitos sobre el PIB crece respecto a 2006, la mayor parte de ellos pertenecen al sector privado en tanto los préstamos permanecen prácticamente constantes respecto al año 2006.

Las exportaciones del país crecen aunque a una tasa muy inferior a la experimentada en años anteriores, debido a la caída sufrida en las exportaciones petroleras, componente principal de las exportaciones del país, mientras que las exportaciones primarias no petroleras experimentan un moderado crecimiento, gracias al fuerte impulso del cacao y banano. El camarón por el contrario tiene un crecimiento negativo.

El saldo de la balanza por cuenta corriente es positivo gracias al superávit comercial y de transferencias corrientes, por el contrario, las balanzas de

servicios y de rentas mantienen un año más, saldo negativo. Sin embargo, el saldo de la deuda externa del Ecuador crece con respecto a 2006, lo que supone un cambio de tendencia respecto a los años anteriores. La deuda externa pública sigue representando la mayor parte de este rubro, aunque registra una constante disminución a favor de la deuda privada.

El BID y la Corporación Andina de Fomento (CAF) siguen siendo los principales acreedores del gobierno ecuatoriano. Respecto al sector fiscal del Sector Público No Financiero (SPNF), se observa un incremento en los ingresos totales respecto a 2006 gracias a un fuerte incremento en las contribuciones a la seguridad social; un mejor desempeño del IVA y a las modificaciones realizadas para incrementar las retenciones en Impuesto a la Renta; rubros que compensan la caída (en términos relativos) en los ingresos petroleros.

Los gastos totales también aumentan durante 2007 debido a un incremento de los gastos de capital, y de los sueldos y salarios como resultado del proceso de homologación salarial y los compromisos adquiridos por el anterior Gobierno con los sectores de defensa y seguridad interna, en tanto las necesidades de financiamiento del Sector Público No Financiero se reducen respecto a 2006 gracias a una reducción del financiamiento interno por variación de depósitos del SPNF en el BCE. El financiamiento externo, por su parte, se incrementa ligeramente debido a una importante reducción en las amortizaciones realizadas, mayor que los desembolsos recibidos.

Puede concluirse que el año 2008 resulta, en sentido general, bueno para la economía ecuatoriana, “ que crece a tasas bastante aceptables, en comparación con los dos últimos años y pese a reportar una fase de desaceleración originada a raíz de la crisis financiera norteamericana, desde la segunda mitad de 2008”. (FLACSO, 2009:1)

El PIB nominal alcanza los 51 031 millones de dólares, con un crecimiento en términos reales del 5,3% respecto al año anterior. Este crecimiento se logró a



pesar de las tasas de crecimiento negativas que ha mantenido el PIB real petrolero. Si bien, la empresa estatal Petroecuador aumentó su producción en 2,9 millones de barriles, las empresas privadas redujeron en 3,9 millones de barriles. El PIB no petrolero creció sin embargo a una tasa del 6,7%, superior a la del año anterior. Por ramas de actividad la explotación de minas y canteras sigue representando el mayor aporte al PIB, debido a la inclusión del petróleo en este sector. El mejor desempeño correspondió a la construcción y obras públicas, gracias a la fuerte inversión realizada por el gobierno en materia de reconstrucción vial y construcción de viviendas populares. También se han beneficiado los servicios de transporte y comunicaciones, ramas que han tenido un mejor cumplimiento en relación a años anteriores.

De acuerdo con datos de Jácome y Martín-Mayoral, (2009: 1): “El PIB per cápita, en términos corrientes, en 2008, fue de 3.927 dólares. Esto supone un incremento de casi un 18% respecto a 2007, un incremento superior al de los países desarrollados pero inferior a la media de América Latina”.

En cuanto a lo laboral y mercado de trabajo, señalan los referidos autores:

... las tasas de desempleo y de subocupación se han mantenido prácticamente constantes durante 2008 elevándose desde julio como consecuencia de los primeros efectos de la crisis internacional. La ciudad con menor desempleo y subempleo hasta septiembre de 2008 continuó siendo Cuenca, mientras que Guayaquil fue la que mayores índices tuvo por ese concepto. La composición de la población económicamente activa, muestra una tendencia decreciente en el sector formal y creciente en el sector informal”. Jácome y Martín-Mayoral, (2009: 1).

Por otra parte, se evidencian elementos como “...La tendencia alcista de los precios de los alimentos, petróleo y otras materias primas a nivel internacional ha repercutido negativamente en el nivel de precios del Ecuador” (Ob. Cit: 2).

A lo que se unen otros factores internos que influyeron en el alza de los precios, tales como:

los devastadores efectos del invierno de 2008, en particular sobre la producción agrícola de la costa. La inflación aumentó desde el último trimestre del año 2007, llegando a su máximo en agosto de 2008. (Jácome y Martín-Mayoral, 2009:2)

Otros datos aportados por la fuente dan cuenta de los avances en la dimensión social:

una sustancial mejora desde el año 2008 respecto a años anteriores. El PIB per cápita se incrementa en 1 697 dólares entre 2003 y 2008, pasando de 2 230 dólares en 2003 a 3 335 dólares en 2007 y 3.927 dólares en el 2008, lo que supone un incremento de casi el 18% en términos nominales respecto al año anterior, resultado en el que influye el fuerte aumento de los precios. (Jácome y Martín-Mayoral, 2009:2).

En cuanto a lo externo, en este sector, “el saldo positivo de la balanza por cuenta corriente aumenta al 10% del PIB en el segundo semestre, alcanzando un ingreso neto de divisas de 2 539 millones de dólares” (Ob Cit. 2). Los autores relacionan este aumento con:

una balanza comercial positiva, hasta agosto de 2008, como consecuencia de los altos precios de los hidrocarburos en los mercados internacionales. Desde septiembre, esta balanza comercial mensual pasa a ser negativa por reducción de las exportaciones y aumento de las importaciones por efecto de la crisis internacional. El saldo negativo acumulado en esta balanza entre septiembre y noviembre ascendió a 1 265 millones de dólares. (Ob Cit. Pag.2)

El Ecuador mantiene sus niveles de especialización en cuanto a su exportación de productos primarios, con un “aporte del 77% del total de exportaciones durante los últimos tres años” (Ob. Cit. Pag. 2). En 2008 se produce un aumento significativo de exportaciones:

...tanto de productos primarios, como industrializados crece significativamente frente a años anteriores. La excesiva especialización productiva en sectores primarios -petrolero y sector agropecuario- es una de las principales debilidades del país. En medio de la actual crisis financiera internacional, saldos negativos

en la balanza comercial amenazan la sostenibilidad de la dolarización, situación que se puede agudizar si caen las remesas de la migración y si hay una mayor apreciación del dólar. (Jácome y Martín-Mayoral, 2009:3)

A principios del año 2009, el gobierno ecuatoriano toma medidas para “frenar las importaciones de productos de consumo, principalmente suntuarios promoviendo en su lugar el consumo nacional y las exportaciones para garantizar la estabilidad monetaria del país y equilibrio en la balanza de pagos”. (Ob. Cit. Pag.3)

Las medidas tomadas para fortalecer los aportes tributarios, pueden destacarse como elementos positivos de este año, en opinión de Jácome y Martín-Mayral (2009). Según estos autores:

La relación deuda pública / PIB se ha reducido en 5,5% respecto a 2007 debido a un mayor pago de capital frente a los desembolsos recibidos y al crecimiento del Producto Interno Bruto durante el 2008. El servicio a la deuda aumenta respecto a 2007 alcanzando 2 843,2, un 5,4% del PIB, con una amortización de deuda de 1 256 millones de deuda interna y 866 de deuda externa. (Jácome et. al.,2009:4)

Con relación al sistema financiero, a pesar de la crisis que afecta a los principales bancos a nivel mundial, el sistema financiero ecuatoriano durante este año ha presentado indicadores positivos. En noviembre de 2008, las captaciones totales del sistema financiero (depósitos y valores en circulación) alcanzan los 16 064 millones de dólares, monto equivalente al 34,3% del PIB y mayor a los obtenidos durante el 2006 y 2007.

Estos favorables resultados, y las medidas tomadas tendientes a favorecer a los más necesitados, cambian el escenario del país en estos años, y los niveles de gobernabilidad aumentan sensiblemente. A pesar de la reacción en absoluto favorable de poderosos grupos y medios de comunicación, se logra una estabilidad que propicia sensiblemente el desarrollo de importantes renglones del país y una disminución como nunca antes de los niveles de pobreza, al lograr estar entre los cinco países que más han reducido pobreza en América Latina según la CEPAL, éxito alcanzado a pesar de la crisis económica que azota al

mundo y la tremenda pobreza económica a nivel mundial desde el año 2008 y comienzo de 2009.

No obstante, se mantiene patente el riesgo del quiebre de los niveles de gobernabilidad alcanzados y la agudización de contradicciones entre los diferentes actores políticos del país. El momento actual es incierto, el gobierno de la Revolución Ciudadana ha perdido adeptos, y las contradicciones se han recrudecido, no obstante, la gobernabilidad que ha caracterizado al país en los últimos años se mantiene aunque no se tenga absoluta certeza de lo que podrá suceder en los años venideros.

Esta síntesis evidencia la relación estrecha entre gobernabilidad y posibilidades de estabilidad y desarrollo que se ha puesto de manifiesto en todos estos años. Puede observarse con total claridad cómo la ingobernabilidad que ha caracterizado a sucesivos gobiernos hasta el año 2006, se relaciona y converge con las crisis económicas, la imposibilidad de desarrollo sostenible, de logro de consenso o soluciones de las contradicciones.

Y esto lleva al objeto de estudio de la presente tesis: la importancia que reviste la formación en gobernabilidad como parte de la preparación de aquellos actores sociales que liderarán los destinos de los países.

### **2.1.5. Un modelo de desarrollo para el Ecuador: el nuevo paradigma del Sumak Kawsay o Buen Vivir<sup>1</sup> y su relación con el logro de gobernabilidad**

El modelo de las demandas sociales es el que fundamenta el llamado Socialismo del Siglo XXI y sirve de referencia, con las necesarias variantes y ajustes, al modelo económico de la Revolución Ciudadana que se aplica hoy en el Ecuador y constituye por tanto el contexto en el que se desarrolla esta indagación.

Está sustentado en las demandas sociales y apunta a una distribución más equitativa de la propiedad y del ingreso bajo la premisa, de que el mejor apoyo para el crecimiento, es precisamente una adecuada distribución. Según este

---

<sup>1</sup> Tomado del modelo gubernamental del presidente Rafael Correa, modelo que ha sido desarrollado y difundido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, desde el 2009

modelo, a mayor participación de los sectores laborales y en general de la población pobre dentro de la demanda nacional, mayor será la producción y el crecimiento económico del país.

Se sostiene que además de los sectores laborales activos, ningún país del capitalismo, puede ignorar el peso social y político que tienen en la actualidad aquellos sectores que están en el límite del sistema, es decir los estratos sociales pobres y aún los de extrema pobreza.

Este modelo sustenta que el desarrollo no puede responder únicamente a las demandas del mercado, sino prevalece el ser humano frente a éste. En opinión del presidente Correa, hay que dominar al mercado, no se puede ser sirviente de éste. Por ende deben considerarse las demandas de aquellos grupos sociales pobres, pero por vía de las reivindicaciones que realiza el Estado: los pobres no son sujetos de demandas en el mercado de forma directa, sino que el Estado demanda por y para ellos. De esta forma en vez de hablar de demanda efectiva se hablará de demanda social.

Ahora bien, esta variante reconoce la persistencia de las conocidas contradicciones entre los dueños de los medios de producción y los que no los poseen: los empresarios capitalistas de cualquier condición, buscan ante todo obtener una ganancia; por su parte los trabajadores, lo que buscan es satisfacer sus necesidades, independientemente de la ganancia de los empresarios.

Por otro lado, los propósitos de los empresarios generalmente están fijados para el corto plazo; por el contrario, los objetivos de la sociedad en su conjunto solo son factibles en el largo plazo.

De esta manera, la variante del modelo que aquí se esboza reconoce la persistencia de las contradicciones entre capital, trabajo y sociedad. Pero ahora existe un elemento nuevo dentro de la vieja contradicción: los estratos de extrema pobreza, considerados en los modelos clásicos como “despojos” de los sectores laborales y que por tanto no pesaban en el funcionamiento de la economía, se han redimensionado, van logrando significación política por

diversas vías, en la medida en que comienzan a considerarse sus reivindicaciones.

En síntesis, se sustenta el principio de que una distribución más equitativa, tiene la virtud de hacer crecer la demanda y por consecuencia la producción y el empleo. En este enfoque subyace la premisa de que el capitalismo será superado por otro modo de producción, situación que supone la acción política de los seres humanos. Se postula que hasta que eso ocurra, algo o mucho se puede hacer a favor del bienestar general, especialmente de las clases sociales empobrecidas.

#### **2.1.5.1 Los principales actores sociales considerados en el modelo**

Los protagonistas y defensores del nuevo modelo -en vez de la periferia y su burguesía industrial nacionalista del modelo de la CEPAL -aquí serían los siguientes estratos sociales:

- a) Empresarios agrarios, industriales, comerciales y financieros medios y pequeños;
- b) Trabajadores de la ciudad y del campo (obreros y campesinos);
- c) Clases intermedias de profesionales;
- d) Los grupos sociales cada vez más amplios llamados hasta ahora “marginales” y todos los estratos poblacionales cuyos intereses dependen en mayor medida del desarrollo de los sectores económicos orientados hacia las demandas del mercado interno.

Y por supuesto, los idearios del modelo conciben como protagonista principal al Estado que lidera el proceso, a través de políticas económicas redistributivas que tendrían a la vez un papel cohesionante de todos estos grupos sociales actualmente dispersos. Valoran que, coaligados empresarios medianos y pequeños alrededor del mercado interno y en alianza con los sectores laborales y en general pobres y desocupados, se podría disponer de condiciones para enfrentar al gran capital.

Por su lado, el principal contradictor del modelo, en vez del gran capital metropolitano considerado en conjunto (productivo, comercial, financiero) en este caso sería el gran capital financiero, que opera en el mundo de diversas maneras y que en nuestros países se presenta de manera especial a través de los procesos de endeudamiento. Este gran capital con el apoyo de ciertos estratos de la burguesía local, ligada a negocios de las compañías petroleras, a ciertos bancos y a ciertos negocios del comercio exterior, han sido los actores de primera línea de las políticas neoliberales orientadas hacia el mercado externo.

A ello se suma que en el caso de Ecuador, los indígenas constituyen un importante actor social a considerar en cualquier modelo de desarrollo, pues constituyen nuevos actores sociales y políticos con un pensamiento distinto; la consideración de estas fuerzas en el Ecuador y en otros países de América Latina supone la visibilización del movimiento indígena del país y de la región. Las propuestas de este tipo de actor social son el resultado de sus experiencias de lucha contra la colonialidad, estrategias de resistencia a la modernidad, y lucha estratégica contrahegemónica, por un sistema distinto al modelo económico capitalista neoliberal desde una unidad estratégica de los pueblos, que surge a partir de una experiencia de vida en base a conocimientos y saberes, desde una concepción y una práctica, cuya matriz civilizatoria es milenaria. Desde esta posición, defienden la comunidad, la Madre Naturaleza, el modo comunitario de la vida en su integralidad, con una mirada que va más allá de la visión antropocéntrica, de la comunidad humana aislada de la totalidad. En tal sentido afirman:

Somos apenas una partícula, reflejo vital de ella, un elemento más, y lo sustancial en lo complementario. La Pachamama es la construcción misma de la vida, por eso, el eje fundamental de nuestra lucha es defender y precautelar la vida. Somos la civilización de la vida y para la vida". (Centro de Investigaciones CIUDAD Observatorio de la Cooperación al Desarrollo en Ecuador, 2011:1)

#### **2.1.5.2. Principales elementos económicos considerados en el modelo**

Los componentes económicos fundamentales del modelo serían:

- a) Producción de bienes y servicios básicos de subsistencia para afianzar el desarrollo del mercado interno;
- b) Prioridad al empleo de la fuerza de trabajo tanto en el sector público como en el sector privado;
- c) Equiparación gradual entre salario mínimo legal y salario mínimo vital;
- d) Atención a ciertas necesidades básicas de la población pobre y desocupada a través de políticas asistenciales.

Estos serían los elementos económicos básicos cuyo funcionamiento conjunto, y complementario, harían factible el funcionamiento del modelo.

Como se podrá advertir, se trata de un modelo en el que se pretende encontrar una confluencia de intereses, en principio contrapuestos, como son la satisfacción de necesidades vitales que requieren los sectores laborales y la búsqueda de ganancias por parte de los sectores empresariales a través del desarrollo del mercado interno.

Se trata de implementar una estrategia que identifique y fortalezca puntos de encuentro que haga conciliables dentro de ciertos límites, a través de la política económica, estos elementos contrapuestos. En todo caso debe recordarse que cuatro son las peores limitaciones en relación con el desarrollo en nuestros países: la concentración de la propiedad y por tanto del ingreso, la concentración de la producción, el intercambio ocioso y parasitario y la cultura económica de una gran proporción de empresarios.

Algunos de los instrumentos concretos para el logro de esos objetivos serían manejados a través de las siguientes políticas:

- a) Política de administración de precios y salarios, con el propósito de que en un plazo determinado, el salario mínimo legal se iguale con el salario mínimo vital, a través de un procedimiento gradual;



b) Política de reformas a la propiedad, especialmente a la agraria, con la finalidad de que los grupos asalariados del campo cuenten con recursos adicionales al salario a través de cultivos familiares;

c) Política de ocupación de los factores productivos, en especial de la fuerza de trabajo, a través de estímulos a aquella empresa privada que priorice métodos de producción de mano de obra intensiva, o a través de obras públicas que tengan por finalidad apoyar el desarrollo de los sectores productivos, o que permitan disminuir la desocupación y subocupación de la fuerza de trabajo, de la tierra o del capital;

d) Política tributaria redistributiva;

e) Política de control y supervisión de créditos y de las tasas de interés.

Todo esto, bajo la consideración fundamental, de que la mejor palanca del crecimiento económico, es una demanda ampliada a través de una adecuada redistribución del ingreso y la riqueza: ésta es la esencia del modelo.

Como puede colegirse, para la aplicación y mantenimiento del modelo se hace imprescindible el logro de altos niveles de gobernabilidad sobre la base de la construcción de consenso de todos esos actores sociales, y la respuesta a las demandas sociales.

Para poder mantener modelos de desarrollo armónico mucho más integrales que incorporen no sólo el crecimiento económico, sino además las respuestas a las necesidades sociales, en su sentido más amplio, se requiere de estabilidad y equilibrio, y ello conduce a la necesidad de gobernabilidad.

### **Capítulo 3. Profundización en criterios valorativos de expertos y actores seleccionados sobre la formación en gobernabilidad en el nivel universitario.**

La información que se presenta en este capítulo corresponde al análisis de la información obtenida tomando como guía las categorías de análisis descritas en la introducción:

Categoría de Análisis 1. Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de pregrado universitario

1.1. Pertinencia académica

1.2. Utilidad social

Categoría de Análisis 2. Formación universitaria de pregrado en gobernabilidad

2.1. Sistemas de conocimientos

2.2. Sistemas de habilidades

2.3. Sistemas de valores

En el caso de la categoría de análisis 1: Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de pregrado universitario, se seleccionó como fuente un grupo de sujetos elegidos de manera intencional y no probabilística, atendiendo a su experiencia de vida como líderes en los diversos sectores de la vida pública y privada, funcionarios de gobierno o directivos universitarios que se han desempeñado en los más altos niveles de sus entidades y en tal sentido la profundización en sus ideas y valoraciones resulta de gran utilidad para la investigación.

Los sujetos entrevistados son:

- Dr. Michel Doumet Antón, quien fuera Rector de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil;

- Dr. Eduardo Peña Triviño, quien ocupó el cargo de Vicepresidente de la República del Ecuador;
- Econ. Luis Fernando Hidalgo, Vicerrector Administrativo de la UCSG, fundador del Servicio de Rentas Internas, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UCSG y Decano fundador de la Facultad de Especialidades Empresariales de esa institución;
- Ing. Walter Mera Ortiz, Vicerrector de Investigaciones y Posgrado de la UCSG, ex Decano de la Facultad de Ingeniería de esa institución;
- Dra. Mónica Franco Pombo, se desempeñó como Coordinadora Regional de Educación del Guayas y Viceministra de Educación;
- Econ. Fausto Ortiz, quien ocupó el cargo de Ministro de Economía;
- Dr. Aquiles Rigaíl, quien ocupó el cargo de Presidente del Colegio de Abogados del Ecuador, y se desempeñó como Ministro de Trabajo. Es en la actualidad Asesor Jurídico de la UCSG;
- Dr. Eduardo Peña Hurtado, fungió como Presidente de la Cámara del Comercio en Guayaquil:
- Lic. Olilia Carlier, Directora del Sistema de Postgrado de la UCSG y Directora de la Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política de esa entidad;
- Lic. José Cifuentes, Director de Planificación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, fundador de la Cátedra de Humanismo Integral de esa institución;
- Ing. Alberto Sánchez Varas, periodista de la Radio Universitaria de la UCSG, fundador del periodismo radial en el Ecuador y colaborador activo de numerosos medios de prensa del país.
- Econ. Carlos Eduardo Sánchez Parrales, docente Titular Agregado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UCSG

Se aplicó encuesta en la obtención de información para la categoría 2: Formación universitaria de pregrado en gobernabilidad

Las encuestas fueron aplicadas a 4 grupos de interés, considerados representativos por su proximidad al tema de estudio.

**Muestras para la aplicación de encuestas:**

- **Grupo 1.** El grupo conformado por integrantes del XII Curso de Gobernabilidad de la UCSG, ofrecido en el año 2013

**Total:** 74 sujetos.

Hombres: 44    Mujeres: 30

Nivel educacional:

- Graduados universitarios: 36
- Estudiantes universitarios, líderes de organizaciones estudiantiles: 13
- Nivel técnico medio: 25

Sector en que laboran:    Sector público: 28    Sector privado: 46

- **Grupo 2, (MAE-1) y Grupo 3 (MAE-2).** Compuesto por graduados universitarios de diversos perfiles, que cursan la Maestría en Administración Estratégica que se ofrece en la UCSG. Se compone como sigue:

Total: 58    Hombres: 22    Mujeres: 36

De ellos, el Grupo que se denominará MAE I se compone de 29 sujetos.

Mujeres: 19    Hombres: 10

El Grupo que se denominará MAE II se compone de 29 sujetos:

Mujeres: 17    Hombres: 12

La composición de ambos grupos atendiendo a su perfil profesional es como sigue:

Graduados de: CPA: 13      Ingeniería: 25      Economía: 12  
Licenciaturas varias: 7      Biología: 1

- **Grupo 4.** Compuesto por graduados universitarios de diversos perfiles, que cursan la Maestría en Administración de Salud que ofrece la UCSG con la siguiente composición:

Total: 26      Hombres: 11      Mujeres: 15

Para la valoración de los resultados se ha tomado en consideración el modelo de la escala de Likert, con escalas de valores de 5 criterios, que abarcaban criterio de los más favorables a los menos favorables.

De esta escala se deriva la frecuencia absoluta, que responde al número de veces en que fue elegida cada valoración. Luego, se desprende la frecuencia relativa, que no es más que la composición porcentual de cada criterio elegido con respecto al total de respuestas de los encuestados.

### **3.1. Categoría de Análisis 1. Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de pregrado universitario**

En torno a la pertinencia académica y la utilidad social de la formación en gobernabilidad, algunos de los testimonios de los entrevistados se reflejaron como sigue:

Sobre la vigencia de la problemática de la gobernabilidad en el Ecuador, todos expresaron su nivel de acuerdo, entre los criterios vertidos pudieran destacarse los siguientes:

Claro, por supuesto, nosotros habíamos venido pasando durante los últimos diez o quince años un estado de ingobernabilidad, el cual hacía muy difícil que existiera esa consistencia de tiempo necesaria para reordenar el país, para reorganizar muchos de los aspectos en los que interviene el estado a favor de la ciudadanía, y esto se debía básicamente a que por un lado la normativa vigente y por otro lado la práctica en el ejercicio de los liderazgos políticos había devenido en una suerte de desgobierno que

hacía muy difícil lograr cambios, o mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos y consolidar un proyecto de gobierno que pudiera permitirle a los ecuatorianos tener una perspectiva de futuro mejor.

Puede valorarse en el testimonio citado la relación que establece el sujeto entrevistado entre la imposibilidad del logro de gobernabilidad y la consolidación de un proyecto de gobierno que permitiera a los ecuatorianos un futuro mejor, vale decir, de acuerdo con lo analizado en el capítulo 1, la capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

Otro de los entrevistados afirma:

Sí, para mí hay un problema de la gobernabilidad. Y quizá este gobierno no tenga el problema de la gobernabilidad, este gobierno lo ha superado, pero cuál ha sido para mí el de los principales problemas de gobernabilidad es que cada gobierno que arranca es un proceso nuevo, o sea no hay una continuidad en la tarea pública, sino que cada gobierno es un nuevo arranque, es el volver a cero, este gobierno no lo ha enfrentado el problema de la gobernabilidad en buena parte porque ha estado en un período largo de tiempo en donde ha logrado la continuidad de la política y de las instituciones.

Atribuye la mayor importancia a la estabilidad de las instituciones y las políticas, lo cual en muchos gobiernos anteriores no se pudo lograr.

Un tercero apunta con gran poder de síntesis:

Considero que sí, y simplemente remitámonos a los hechos en los últimos diez años, hemos tenido tres o cuatro presidentes, es decir, que algo tienen que haber en el Ecuador para que los presidentes no duren. Correa en sí es un presidente que se sale de todos los cánones porque está ya siete u ocho años en el poder, antes de eso acuérdesse el golpe a Bucaram, a Gutiérrez, a Mahuad; entonces definitivamente la gobernabilidad sí es un problema en el Ecuador.

La estabilidad es reconocida de manera consensuada, pero las concepciones en torno a lo que es gobernabilidad son diversas:

si bien es cierto que hemos tenido en los últimos años una estabilidad en el sentido tanto de gobierno central como en gobiernos seccionales, la gobernabilidad debe entenderse como la relación que hay entre quienes dirigen las instituciones del Estado y los ciudadanos, y también internamente entre los jefes de oficina y sus subordinados y en ese sentido nos falta todavía una mayor cultura, saber aceptar las órdenes que deben ser dadas para ser cumplidas, es decir, cuestionamos mucho y no siempre se cuestiona con preguntas que tienen fundamento sino que se cuestiona por una forma de ser, es decir, por algo que nos caracteriza, nuestro temperamento, que es un temperamento reacio a obedecer.

Aporta una fuente que ocupara una alta responsabilidad pública:

A mí me parece que sí, porque hemos pasado de un lado a otro, es decir, de un extremo a otro en el tema de la gobernabilidad y sobre eso,...yo quisiera hacerle unas reflexiones. En primer lugar usted tiene muy claro el concepto de gobernabilidad en su trabajo, para mí lo que más significa en política, la gobernabilidad es mantener el equilibrio de los poderes entre, primero la acción del gobierno y los ciudadanos, y segundo entre los propios poderes o funciones que conforman el estado de derecho.

Y relaciona la posibilidad de la existencia de gobernabilidad con el equilibrio entre libertades y exigencias y con el ejercicio de la democracia:

En nuestro país el tema de la gobernabilidad, para mí, significa un gran equilibrio, porque la gobernabilidad no disminuye las libertades de las personas naturales ni de las personas jurídicas ni tampoco oprime al pueblo quitando las libertades o creándole demasiadas exigencias; incluso en las filosofías orientales, dictar leyes sin debida consulta que cause una obligación al pueblo que no ha sido suficientemente discutida: es una injusticia, eso lo dice Confucio... Ahora a mi juicio la gobernabilidad tampoco significa eliminar la oposición, sino permitirle actuar racionalmente

con honradez, yo no creo que la gobernabilidad supprime criterios diferentes, ni debe suprimir a los disidentes porque entonces estaría atacando a fuerza de hacer que un Estado sea más gobernable, estaría atacando la esencia del convenio social que es un respeto, tiene que respetarme a mí y a mis convicciones, tiene que respetarme mi capacidad de expresarme, públicamente de discutirlo entonces la gobernabilidad es un sistema de equilibrio porque a veces la autoridad se equivoca y la gente le puede decir: Ud. se ha equivocado en esto y estas son las razones, eso conviene a la gobernabilidad, eso mejora la gobernabilidad, cuando el pueblo tiene la suficiente libertad para expresarse de una inconformidad también ante la autoridad.

Como puede observarse en los testimonios mostrados, todos los entrevistados coinciden en que el problema de la gobernabilidad tiene plena vigencia en el Ecuador, aun cuando en los últimos años no se hayan observado situaciones de crisis aguda de gobernabilidad, se mantiene la necesidad de atenderla, promoverla, fortalecerla.

En un segundo abordaje en cuanto a la pertinencia del tema y su actualidad se indaga en torno a la valoración de los sujetos acerca de la relación entre gobernabilidad y el buen desempeño de las entidades y la labor de dirección.

Refiriéndose al ámbito educativo, una de las entrevistadas afirma:

Bueno yo creo que definitivamente en el ámbito de lo educativo nosotros vivíamos o habíamos vivido durante los últimos diez o quince años en casi total desgobierno en el sector, el sector estaba cooptado por la dirigencia sindical por la Unión Nacional de Educadores, de tal manera que lo que se gestaba al interior del sector educativo no iba en beneficio de las grandes mayorías sino que estaba casi siempre en beneficio exclusivo de una docencia que buscaba, básicamente, reivindicaciones de tipo salarial, que buscaba acomodos políticos para su gente, tratando de ubicarlos en los espacios directivos de las organizaciones escolares: rectores, directores, supervisores con el propósito de ejercer ellos un control sobre el sector



educativo y en realidad no había habido el interés de un gobierno que quisiera tomar el control de la educación porque la educación no era un tema interesante para los gobiernos de la época neoliberal.

Se evidencia en esta reflexión la situación desfavorable que presentaba la educación y la falta de gobernabilidad, en este caso, el “total desgobierno” en que se vivía.

Otra fuente se refiere a la necesidad del manejo de conflictos, la negociación y la elaboración de acuerdos, los cataloga de muy necesarios para lograr la gobernabilidad de los procesos en los diversos contextos, sean estos culturales, educativos y/o políticos. Brinda una base conceptual de referencia: el humanismo integral, “entendiéndose implícito en esta concepción, la valoración y el respeto a la dignidad de la persona humana”.

Al respecto subraya que:

la educación superior en nuestro país está atravesando por un proceso de cambios importantes, y este tipo de formación contribuiría significativamente a enriquecerla, porque implementa en los procesos de aprendizaje, el desarrollo de habilidades de resolución de conflictos y elaboración de acuerdos, para que el juego de interés de los actores de la sociedad, no terminen en la confrontación, sino en procesos de gobernabilidad, que enriquecen los valores de la convivencia pacífica y los de la cultura de paz.

Un directivo de la UCSG evalúa la importancia de la gobernabilidad en su gestión:

yo soy ingeniero civil, he sido Decano de la Facultad de Ingeniería tres veces, ahora estoy de Vicerrector de Investigación y Posgrado, es decir, he estado en cargos directivos durante algún tiempo y definitivamente saber dirigir y saber gobernar, en este caso, una universidad, tiene sus complicaciones si uno no está preparado para ello. Entonces, tener los conceptos claros de lo que es la gobernabilidad es absolutamente

necesario para hacer una buena labor, no se trata solamente de tener conocimientos sino también hacer un buen trabajo de gobernabilidad

Coincide con ello un ex rector:

La vocación de los que lideran, como alguna vez he dicho, que debe ser la de salvaguardar y potenciar las empresas que dirigen, no puede materializarse fácilmente si no se convocan voluntades y se consideran criterios diversos y se logra un verdadero trabajo en equipo. Conceptos como los que se presentan: manejo de conflictos y construcción de consensos, son indispensables para ello.

Enmarcado en otro contexto, coincide con este criterio un entrevistado que ocupara altos cargos públicos:

La respuesta es sí, si alguien no percibe que está controlando tu entorno digamos, bien sea el gobierno, bien sea el caso de un ministerio y si la percepción es que estás en un puesto y eres inestable, no vas a lograr que las políticas se implementen en forma efectiva y positiva, entonces vas a crear mucha fricción, mucho peso en contra, que si tú logras pasar el mensaje de que cuentas con el respaldo de la autoridad superior, cuentas con el tiempo para implementar los cambios y cuentas con ciertas herramientas para poder actuar, entonces vas a decir: si esos elementos para mí son sinónimos de gobernabilidad entonces vas a lograr cumplir con tu objetivo; si la percepción es que todos los días se habla que va a cambiar la autoridad y todos los días pierdes poder, entonces no vas a poder implementar lo que estás queriendo hacer.

Sobre la pertinencia académica, la necesidad de formación en gobernabilidad en el nivel universitario, los expertos se proyectan muy favorablemente, señalan: “hasta la fecha, la tendencia del tema de la gobernabilidad ha estado enmarcado preponderantemente en el ámbito de la política. El plantearlo en estos nuevos escenarios, permite optimizar la riqueza conceptual y operativa que el desarrollo de la gobernabilidad conlleva”.

La pertinencia de este tipo de formación en los diversos ámbitos es destacada como sigue:

Lo que sucede generalmente es que estos conocimientos los van incorporando los directores, administradores, gerentes, y - por qué no- los rectores y hasta los presidentes, de manera autodidacta, por experiencia, por intuición, por instinto casi si se quiere, pues un buen director o gerente, un buen rector o presidente, necesita de estos conocimientos para poder generar apoyos y poder de convocatoria en su gestión.

El hecho de proponer que se formalicen, que se sistematicen en un cuerpo de conocimientos ya estructurado, creo yo, facilita el desarrollo de este tipo de competencia que es tan importante. Se habla mucho de la formación integral, y no se menciona tanto este tipo de competencia que ciertamente completa la formación de los futuros líderes que regirán los destinos de la nación.

Desde el punto de vista de su pertinencia en el liderazgo del país o de un importante gremio, este entrevistado postula:

nuestros líderes no han hecho una academia en ciencias políticas por ejemplo como para que un académico de ese tipo, entrenado para dirigir los destinos del país, llegue a la primera magistratura; si tú ves quienes son los últimos diez presidentes del Ecuador, son académicos, son militares, en muchos casos demagogos,... o los que más tiempo han durado, y que de alguna manera sintonizaron con esa necesidad de las masas de tener cosas que no tenían, o servicios que no tenían y les dieron el voto ¿qué pasó en el transcurso del poder?

Acerca del paulatino progreso del país y la formación de los actores que en ello influyeron, apunta:

Sí, progresamos, si te pones a pensar en los últimos años, en países como el Ecuador ves un progreso importante, independientemente del gobierno que ha pasado yo sí creo que todos han puesto su grano de arena, ahora

la pregunta es ¿qué hubiera pasado si estos hubieran tenido una calificación académica importante? El destino hubiera sido diferente al que tenemos, y eventualmente sí, entonces cómo hacemos para que en el futuro aquellas personas que llegan a liderar cargos como por ejemplo la Presidencia de la República estén entrenadas para ese tipo de ejercicio.

En cuanto a la formación en este tema como parte de los estudios universitarios, difiere de este criterio y propone alternativas:

... yo no creo que podemos entrenar a todos los estudiantes universitarios lo que, eventualmente, podemos hacer es organizar maestrías en manejo de la administración pública, porque en la empresa privada finalmente hoy empiezan a nacer estos esquemas como el buen gobierno corporativo, que te obliga a ser un poco más democrático en la toma de decisiones, pero nosotros venimos de una época en la que el gerente general era prácticamente un rey en su compañía, es decir ... no había una intervención de los directores o de los accionistas sobre el manejo administrativo.

Introduce vivencias y ejemplos que ilustran los cambios que se han producido en las nuevas estructuras del sector financiero:

En el sector financiero hoy tenemos una serie de comités, ya los directores no son tan de adorno sino que tienen que involucrarse en parte del manejo de la compañía, concretamente en la rama de los seguros, tienes comités técnicos, comités financieros, comités de inversiones, de lavados de activos, del gobierno corporativo; es decir, debes ir consultando pasos cuando tienes que tomar de decisiones, cuando involucran decisiones importantes sobre activos o pasivos de la compañía, ya tienes una estructura administrativa o una legislación que te obliga a hacerlo tomando decisiones en consenso, no únicas como era hace diez años, para ponerlo en términos de tiempo.

En el sector privado cuando tienes organismos como la Cámara de Comercio, es un poco diferente porque ahí sí tienes un directorio con el cual te reúnes quincenalmente y que te aporta y te cuestiona decisiones y

eventualmente llega a votaciones para ver cuál es la tesis que gana, es un tema quizá mucho más democrático al cual yo no estaba acostumbrado pues yo venía de una empresa privada.

Una graduada de la UCSG que ocupó altos cargos gubernamentales opina sobre la necesidad de formación en gobernabilidad en el nivel de grado:

Bueno yo creo que sí es necesaria, de la gente que yo conozco y que hemos formado parte del equipo de gobierno, la gran mayoría de los que estuvimos allí tuvimos una práctica política en esta universidad. El presidente es graduado de esta universidad, muchos de los ministros fuimos graduados de esta universidad, de tal manera que en la década en que nos tocó ser estudiantes teníamos una activa participación política de liderazgo y de trabajo con los otros equipos de estudiantes y de docentes, y eso es lo que nos permitió ya en el momento en el que se hizo posible, ejercer liderazgo en la función pública.

Sobre la formación académica y las experiencias de vida en este tema, afirma:

Ahora, nunca tuvimos académicamente la materia de gobernabilidad, fue una formación práctica porque la Universidad Católica tenía una práctica política muy intensa a pesar de que la Universidad defendía el derecho de mantenerse al margen de la política externa; los actores estudiantes, profesores formaban grupos políticos al interior de la universidad, había liderazgo y había formación y tutoría de estudiantes; yo recuerdo haber estado acá como estudiante y haber participado de grupos junto con docentes y con otros estudiantes para aprender ejercicio político, manejo de discurso, estructura de campañas, cursos sobre liderazgo que no necesariamente formaban parte del pensum, pero que sí formaban parte de una vida extracurricular muy activa que tenía la Universidad Católica en la década de los ochenta.

Reflexiona sobre el desarrollo histórico de la UCSG y la formación en cuanto a responsabilidad social:

...habría que recordar que la universidad Católica se inicia siendo una universidad pontificia y tiene una gran huelga en el año setenta y dos, que la libera de serlo y que la deja como una universidad que pertenece a la comunidad universitaria, y entonces hace germinar dentro de ella un grupo de docentes que estaban, de alguna manera, preocupados por lograr una formación de profesionales socialmente responsables vinculados siempre a la necesidad de revertir lo que recibíamos como estudiantes ya en el ejercicio de la vida pública como profesionales o como funcionarios públicos si hubiera sido el caso.

Como se ha hecho evidente, los criterios, diversos en cuanto a posturas políticas y enfoques, conforman una tendencia al consenso en relación con la necesidad de la formación en gobernabilidad en el nivel universitario.

En cuanto a los temas en particular que debería abordar ese tipo de formación, se aportan enriquecedores criterios. Uno de los sujetos expresa su opinión afirmativa de manera muy terminante:

Estoy absolutamente convencido de que el estudio de la gobernabilidad debe ser dado en las aulas universitarias; normalmente todos o casi todos quienes ejercen cargos públicos o privados de dirección han tenido una formación en la medida en que han tenido estos cargos, es decir no han sido formados, y por eso tenemos todos los problemas, entonces si hubiese una carrera o maestría sería importante para mejorar este tema.

Una opinión coincidente con la anterior abunda en elementos de contextualización:

Yo creo que contribuye a los conceptos en un campo, lamentablemente con lo que te enfrentas en la realidad es un entorno ausente de gente con formación universitaria en estos campos a nivel bajo y a nivel intermedio y muy poco en la parte superior, y nuevamente porque esto es un asunto que se ha manejado en forma política y de empezar de nuevo. Llega un gobierno y pone los cercanos o pone a aquellos que tienen que responder a un compromiso y deben ser reubicados en ciertas áreas estratégicas en

donde seguramente va a ser más valioso el compromiso que la formación en estos aspectos políticos...históricamente lo que tú tienes es gente que dependa del político de turno más allá de gente que quiera llevar adelante un proceso de transformación ya previamente limitado y peormente en comunidades como la nuestra en donde esto ha funcionado con péndulos; un día va por el sector de la izquierda y al día siguiente va el sector de la derecha y ninguno de los dos lados funciona, entonces uno mira con ojos de envidia lo que ocurre en Chile; entra un gobierno socialista, entra el gobierno de derecha y el elemento estructural del manejo del estado es uniforme, ciertos cambios, ciertos matices pero no desbaratas todo, aquí es cada que arranca la escoba borra lo anterior y esos arranques tardan y tardan tiempo.

En cuanto al ámbito empresarial, uno de los expertos manifiesta su opinión acerca de que ese tipo de formación no resultaría de utilidad para todos, sino solamente para aquellos que se van a desempeñar en el sector público. Sobre esto expone:

Eventualmente las carreras más afines a la política deberían ser las más llamadas a...por ejemplo, yo estuve estudiando mecánica automotriz o aeronáutica, es muy poco probable que yo llegue a manejar cosas públicas, poco probable, no imposible. La respuesta es sí, aunque sí hay carreras en las cuales eventualmente es un desperdicio, esa es mi teoría, hay orientaciones en las cuales yo no lo haría, por ejemplo: en los médicos, salvo que estuvieras estudiando administración hospitalaria, pero un médico que va a ser medicina general o un ginecólogo, de qué le sirve.

Reconoce que en su ejercicio profesional empresarial apela a sus conocimientos y habilidades en negociación, pero no los considera parte de un proceso de fortalecimiento de gobernanza en su empresa. Lo argumenta como sigue:

Negociación pero no gobernabilidad, yo le puedo dar un módulo de negociación en algún momento de su vida para que sepa como tarifar esa área, pero gobernabilidad, no creo, me parece que eso tiene que ver más con administración de la cosa pública. ¿Ese graduado va a ser parte de un

organismo colegiado un médico privado? Poco probable, posiblemente llegue a ser un ministro de salud en algún momento, de acuerdo con la antigua concepción de que si tú eras un buen médico podías ser un buen ministro de salud. Sí, si tenías las neuronas, pues vas a aprender a ser un ministro de salud, pero en el momento que te sientas ahí no sabes qué pasa. Yo cuando llegué a la Cámara de Comercio, porque ni siquiera venía del directorio, a mí me trajeron de afuera, entonces yo me senté ahí, tenía este maravilloso comité ejecutivo ¿y ahora? ¿Cómo es la cosa? o sea, ahí aprendes, es un curso intensivo de administración con gente que no necesariamente piensa igual que tú...

La posible trascendencia de este tipo de formación en relación con el futuro del país y el desempeño de sus líderes, por ende, su pertinencia social, es resaltada por uno de los entrevistados:

Todo el mundo conoce que muchos de los líderes del país han sido formados en la UCSG, empresarios destacados, ministros, inclusive presidentes de la nación se han formado allí.

Los futuros graduados de ese centro educativo deben ser considerados como guías del país que ayuden al pueblo a tomar conciencia cívica, moral y ética, ya que una sociedad que no es educada y bien dirigida no podrá salir de la crisis que vive. No basta con que la ciudadanía esté bien capacitada sino que también hace falta unos verdaderos orientadores capaces de impulsar proyectos sociales, económicos políticos, que van a impulsar el desarrollo de la nación.

Para poder desempeñarse en ese rol de guía de los ciudadanos, la formación en gobernabilidad indiscutiblemente desempeña un favorable rol. En eso consiste en mi criterio el valor social de la tesis.

Sobre los temas específicos que podrían valorar para este tipo de formación, los entrevistados identifican:



Dentro del campo de la ingeniería civil, en la construcción por ejemplo, normalmente para dirigir una empresa de construcción se necesita conocer cómo manejar la empresa, se necesita no sólo saber de ingeniería civil, se necesita saber de economía, de dirección de empresas y eso no lo recibí cuando era estudiante porque el concepto era darme los conocimientos técnicos solo de ingeniería civil, pero eso es un concepto errado. Nosotros a nuestros estudiantes en todas las carreras, a más de las materias técnicas propias de las carreras, deberíamos darles conceptos de dirección de empresas y gobernabilidad.

Entre esos temas estoy absolutamente convencido de que la comunicación es indispensable para mantener un proceso fluido entre el dirigente y el dirigido, si no hay comunicación se pierde esa conexión.

En esa misma línea de pensamiento, otro sujeto apunta:

Yo creo que específicamente debería de existir para todas las carreras esta materia, es decir, la gobernabilidad debería ser una materia común, dentro de la formación académica, no podríamos señalar que hay que profundizar en tal o cual tema, en términos generales hay que dar las pautas, y esto es independiente de cualquier materia que se siga dentro de la universidad. En esa materia debe estar presente la comunicación porque sin duda alguna, la comunicación es fundamental, sin comunicación cómo puede transmitirse la gobernabilidad, pero considero que debe hacerse en forma metódica, sistémica y no con meros enunciados. Hay que tener una mejor idea de lo que es la gobernabilidad para poderla transmitir.

En relación con la incorporación de temáticas se presentan matices diferentes en las opiniones, uno de los expertos se muestra dubitativo en cuanto a temas que pudieran ayudar a este tipo de formación, en tal sentido reflexiona:

...una formación mucho más especializada en temas de manejo político quizás te hubiera servido para poder entender lo que se trata en el sector público y apalancarte para ir desde ese nivel, avanzar hacia otros espacios, a otros espacios distintos a la administración de un ministerio en particular,

entonces eso te hubiera permitido decir, ok yo quiero pasar de esto de acá a otra instancia e involucrarme en los aspectos políticos del gobierno. La formación económica te permite la administración técnica de tu mandato. Quizá la parte de gobernabilidad, te hubiera permitido manejarlo junto con el tema político; poder analizar qué va a tener más peso o menos peso en función de a qué gobierno te estés enfrentando, el gobierno ha tenido todos los poderes, por lo tanto, pudiera tener o no tener gente en gobernabilidad formada.

En cuanto a comunicación, en cambio, su opinión es mucho más convencida de la necesidad de este tipo de conocimiento.

De los mejores aprendizajes que obtuve en el sector público puedo citar el tema de la comunicación, el manejo de la comunicación, el manejo y la vinculación con los medios, para mí ese fue de los mayores aprendizajes. ¿Por qué fue un buen aprendizaje? Porque contaste con una persona que tenía experiencia en esta relación con el manejo de la comunicación, entonces en esta persona pudiste apoyarte para administrar bien ciertos momentos de crisis y sortear los problemas y enfocarte solamente en comunicación positiva en mi caso.

Una profesora de amplia experiencia en su trabajo como académica expone su opinión en cuanto a la necesidad de contextualizar ese tipo de formación adecuándola a los intereses de los estudiantes y las necesidades del contexto:

soy docente universitaria, tengo treinta años en la docencia, creo que el espacio en el que nos formamos los que estamos ahora, bordeando los cincuenta o cincuenta y cinco años, en esta misma universidad es sustancialmente diferente del que viven nuestros estudiantes en la época contemporánea. Los intereses pasaron de ser intereses básicamente colectivos a ser intereses totalmente individuales, el estudiante actualmente está pensando en un proyecto de vida individual; el estudiante de la década de los ochenta pensaba en un proyecto de vida colectivo, y esa es una diferencia sustancial que lleva a un liderazgo político o no. Creo que los

estudiantes de las nuevas generaciones están mucho más preocupados por su proyecto de vida individual y eso hace que decaiga el interés por la participación política correcta dentro del activismo político; porque luego hemos visto algunos ciertamente que han salido de nuestras aulas en los últimos años pero están mucho más preocupados por su proyecto de vida personal antes que por el proyecto de vida colectivo de lo que yo puedo juzgar. Por otro lado había una formación teórica mucho más sustentada en lo que en la década de los ochenta, y hasta los noventa, fue denominada como la ideología; ahora estas ideologías muy marcadas, o eras de izquierda o eras de derecha, están tremendamente fusionadas, entonces el joven o el adolescente o el profesional joven no tienen una perspectiva política muy clara.

Precisando sobre la posibilidad de esta formación en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, expone:

En el caso de nuestra universidad habría que empezar por fortalecer aquello que era la misión de la universidad y que sigue siendo pero que ya no se observa tan claramente defendida por los docentes, y que era lo de formar profesionales socialmente responsables; ese era no un slogan, era una misión de vida para el que estudiaba en esta universidad, actualmente eso se difunde muy poco, hay otras cosas que han reemplazado esa visión, o esa misión y los profesores que forman el claustro universitario no todos están convencidos de ellos.

El análisis e interpretación de los testimonios obtenidos mediante entrevista en profundidad para la Categoría 1. Pertinencia de la formación en gobernabilidad a nivel de grado universitario, revela una tendencia de opiniones entre los expertos que respalda su pertinencia académica y su utilidad social, tal y como ha podido constatarse e ilustrarse en este epígrafe.

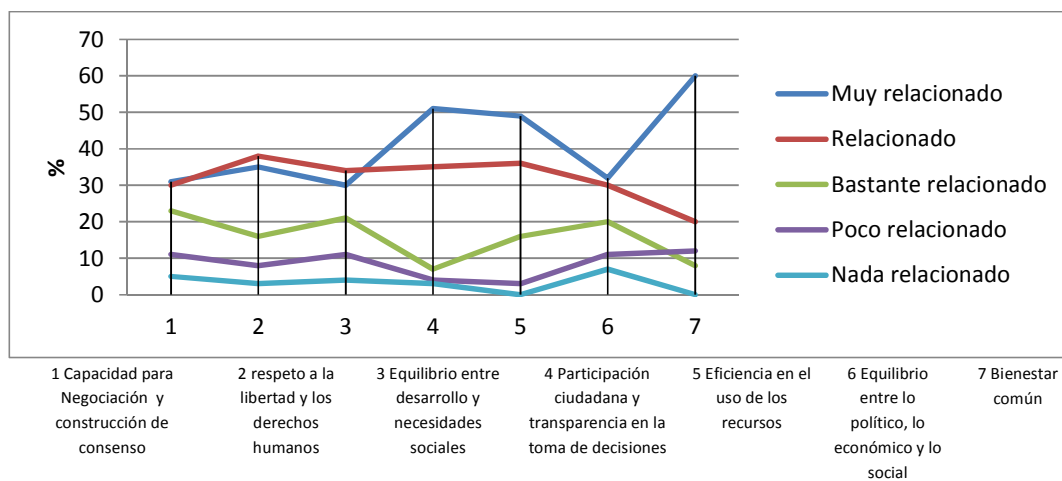
### 3.2. Categoría de análisis 2. Formación universitaria de pregrado en gobernabilidad.

Se presentan inicialmente los resultados de la encuesta aplicada a los integrantes del Grupo 1, (XII Curso de Gobernabilidad), pues constituye un referente de validación de contenidos, habilidades y valores relacionados con la formación en gobernabilidad, dado su conocimiento sobre el tema y su diversidad en cuanto a composición.

El primer hallazgo que se presenta es la constatación, en sentido general, de la pertinencia de los temas propuestos por la presente investigación como contenidos, habilidades y valores relacionados con la formación en gobernabilidad, lo cual se muestra de manera detallada a continuación.

Sobre los temas o contenidos que relacionan los integrantes del Grupo 1 con el concepto de gobernabilidad, el gráfico 1 da cuenta de la valoración de los sujetos en cuanto a lo que resulta más importante en su opinión en cuanto a este tipo de formación, pero además se revela la dimensión social de los temas objeto de preocupación por su parte, y con ello se evidencia la responsabilidad y madurez con que han evaluado este indicador.

**Gráfico 2.** Grupo del XII Curso de Gobernabilidad. Elementos que relacionan con concepto de gobernabilidad.



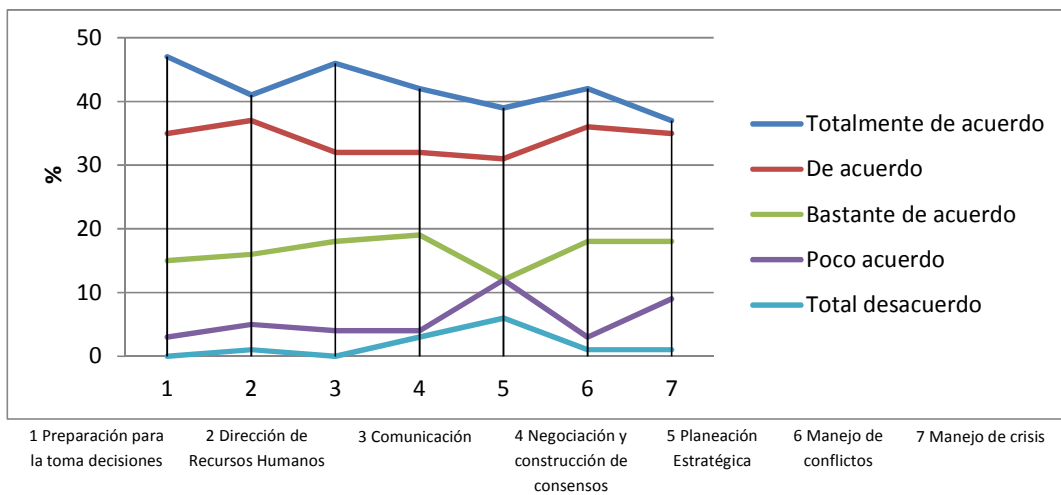
Elaboración propia.

Se destacan con altas valoraciones temas de carácter social y político de gran importancia para el país. El concepto que recibe el mayor porcentaje de evaluación positiva, es el *Bien común*, al cual sigue la *Participación ciudadana y la Transparencia en la toma de decisiones*, pues la suma de las respuestas que lo evaluaron como *Relacionado* y *Muy relacionado* con la gobernabilidad asciende al 86% de las respuestas; le sigue el *respeto a la libertad y los derechos humanos*, con el 69% de respuestas afirmativas.

En cuarto, quinto y sexto lugares, con puntuaciones muy similares se encuentran: *Equilibrio entre desarrollo y necesidades sociales*, con 64%, *Capacidad de negociación y construcción de consensos*, con 61 %, en tanto *Equilibrio entre lo político, lo económico y lo social* recibe 60% de respuestas positivas.

Otro elemento a considerar es la consistencia de los criterios: los valores *Muy relacionado* y *Relacionado* se expresan en líneas muy similares, en tanto que se los valores poco y nada relacionado igualmente se acercan entre sí, con valores muy bajos. Es amplio el rango que diferencia los valores positivos, que predominan mayoritariamente, de los valores negativos en franca minoría.

**Gráfico 3.** Grupos del XII Curso de Gobernabilidad. Valoración de contenidos sobre gobernabilidad para la formación universitaria



Elaboración propia.

### **3.2.1. Sistema de Conocimientos. Grupo de Gobernabilidad**

Los temas que deberían tomarse en consideración para la formación en gobernabilidad muestran resultados muy reveladores en cuanto a los conceptos de gobernabilidad de los encuestados. Así, la *Preparación para la toma de decisiones* es el contenido que recibe mayor puntuación, lo cual es congruente con la evaluación realizada en el indicador anterior y refleja la valoración que tienen sobre un proceso que requiere de fortalecimiento. Así, relacionan la *Preparación para toma de decisiones* como parte de la formación del futuro profesional con la *Participación ciudadana*. Aflora aquí la preocupación por un ciudadano, o un líder capaz de asumir los procesos de análisis, de evaluación de posibilidades que conlleva la toma de decisiones.

La *Comunicación* ocupa el segundo lugar entre las posibles materias, dando continuidad a la lógica anterior puede evidenciarse la relación entre las ideas que subyacen: el futuro profesional con competencias en gobernabilidad toma decisiones y se comunica adecuadamente. Le sigue el *Manejo de conflictos*, con una lógica coherente, pues para poder tomar decisiones en función de la gobernabilidad requieren esos futuros líderes de la comunicación y el manejo de conflictos.

También reciben un alto puntaje la *Dirección de Recursos Humanos*, y la *Negociación y Construcción de consensos* que reciben similar puntuación que *Manejo de crisis*.

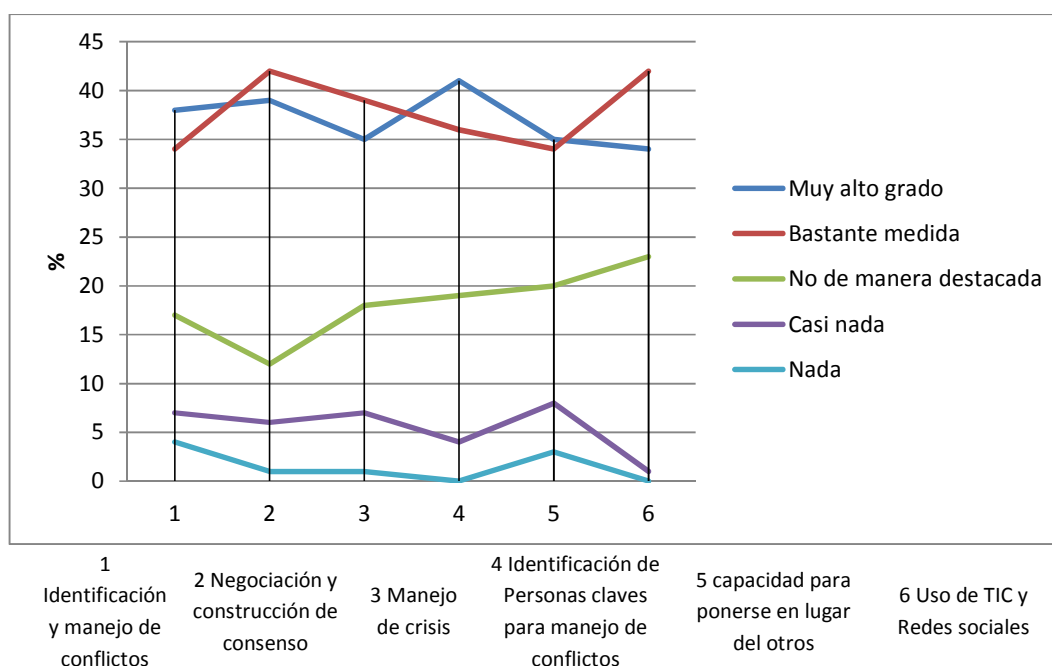
Es de destacar el grado de consenso y consistencia en las valoraciones, a pesar de tener el grupo un importante nivel de heterogeneidad, pues lo integran personas de diferentes niveles educacionales y culturales, de diversos perfiles ocupacionales y sectores, hay graduados universitarios, técnicos de nivel medio, estudiantes, ejecutivos, líderes de organizaciones populares, religiosas, dirigentes de gobierno regional, local y nacional. No es descartable que el propio proceso de formación en gobernabilidad del que forman parte, los haya convertido en personas mucho más sensibles y preocupadas por el destino del país, a la vez que capaces de buscar posibilidades de materializar esos buenos

deseos y construir consensos en el seno del propio grupo, lo cual resulta muy alentadora para el propósito del presente estudio.

### 3.2.2. Sistema de habilidades. Grupo de Gobernabilidad

En cuanto a la identificación de las habilidades que los encuestados tuvieron que desarrollar de manera autodidacta, la gráfica refleja los resultados fundamentales.

**Gráfico 4.** Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Valoración sobre desarrollo habilidades relacionadas con gobernabilidad



Elaboración propia.

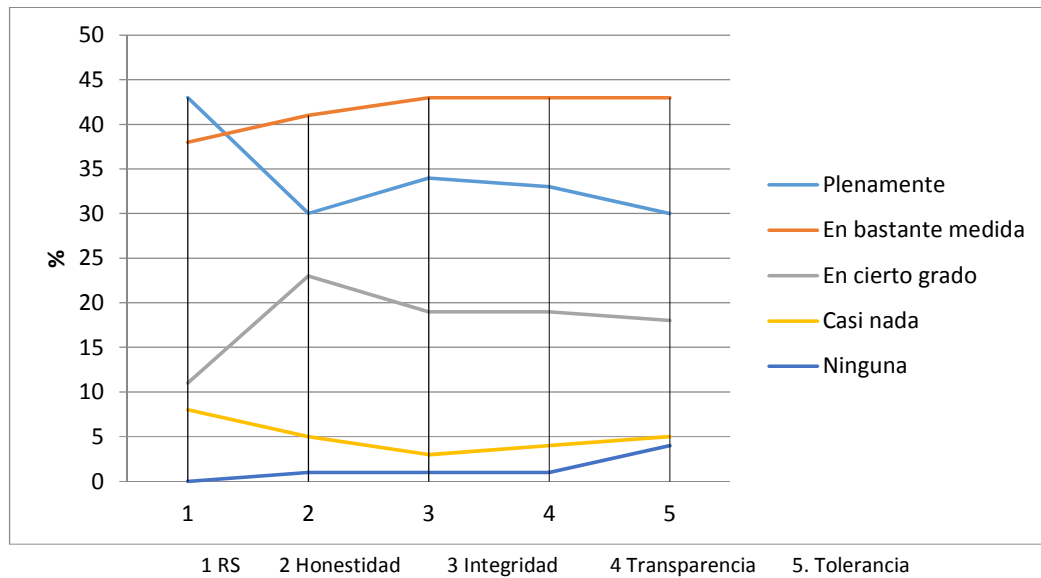
Sitúan en primer lugar a la *Identificación de personas claves en un conflicto o negociación*, a lo que sigue la *Capacidad de negociación y construcción de consensos*, lo que respalda la premisa o idea a considerar de la que parte esta investigación y evidencia la importancia y papel de la comunicación en relación con la gobernabilidad, así como su enfoque empírico al no ser incluida como parte de la educación formal.

El *Manejo de crisis* igualmente, seguido de *Uso de TIC y redes sociales*, *Capacidad para ponerse en lugar del otro* y en el último lugar pero con un alto puntaje, *Identificación de personas claves para manejo de conflictos*. Nótese que en todos los casos se mantiene una alta evaluación positiva.

### 3.2.3. Sistema de valores. Grupo de Gobernabilidad

En cuanto a valores, destacan los valores referidos a lo colectivo, como la responsabilidad social, y a continuación, los valores de corte deontológico, como la honestidad, la integridad, transparencia y en último lugar, pero con resultado destacable, la tolerancia.

**Gráfico 5.** Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Importancia de desarrollo valores relacionados con gobernabilidad

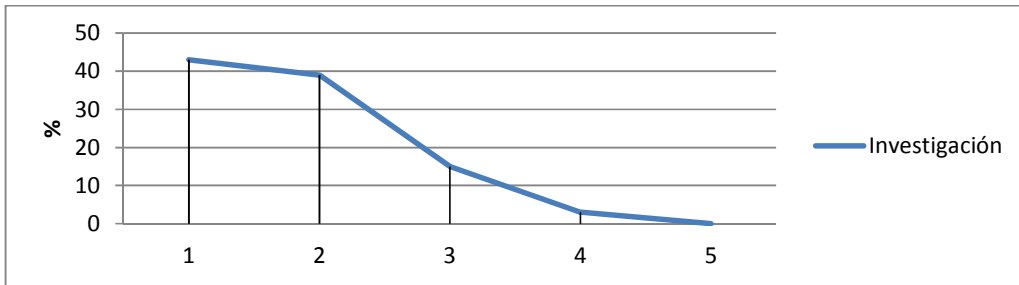


Elaboración propia.

Finalmente, el grupo manifiesta alto consenso en cuanto a la importancia de la *Investigación* (88%) y la *Vinculación* (81%) para la formación en gobernabilidad a nivel universitario.



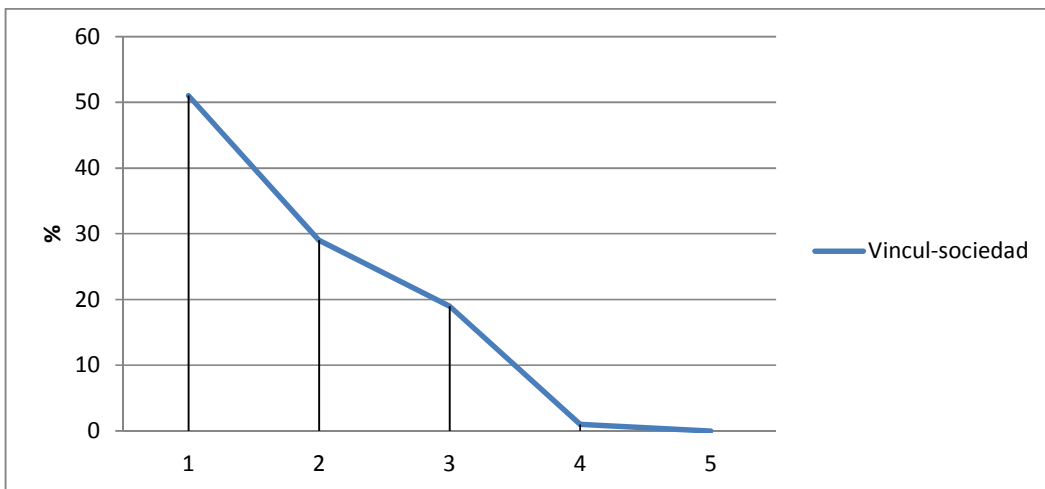
**Gráfico 6.** Grupo del XII Curso de Gobernabilidad, Necesidad de investigación para formación en gobernabilidad



1 Totalmente acuerdo 2 De acuerdo 3 Bastante de acuerdo 4 Poco acuerdo 5 Total desacuerdo

Elaboración propia.

**Gráfico 7.** Grupo de XII Curso de Gobernabilidad. Necesidad de vinculación universitaria para la formación en gobernabilidad.



1 Totalmente acuerdo 2 De acuerdo 3 Bastante de acuerdo 4 Poco acuerdo 5 Total desacuerdo

Elaboración propia.

El comportamiento de este primer grupo dista como tendencia de las respuestas de los otros grupos estudiados, con lo cual se aprecia la incidencia de la falta de conocimientos sobre el tema objeto de estudio en el caso de los Grupos 2 y 3.

El primer resultado de la indagación con el Grupo de Gobernabilidad, o Grupo 1, es la validación de los temas que los autores consideran están relacionados con la formación en gobernabilidad en profesionales que eventualmente se

desempeñarán en funciones directivas, a saber: *Teorías Económicas, Dirección de talento humano, Modelos dialógicos, Negociación, Historia del país, Historia de su región, Cultura nacional, Planeación estratégica y Manejo conflictos*

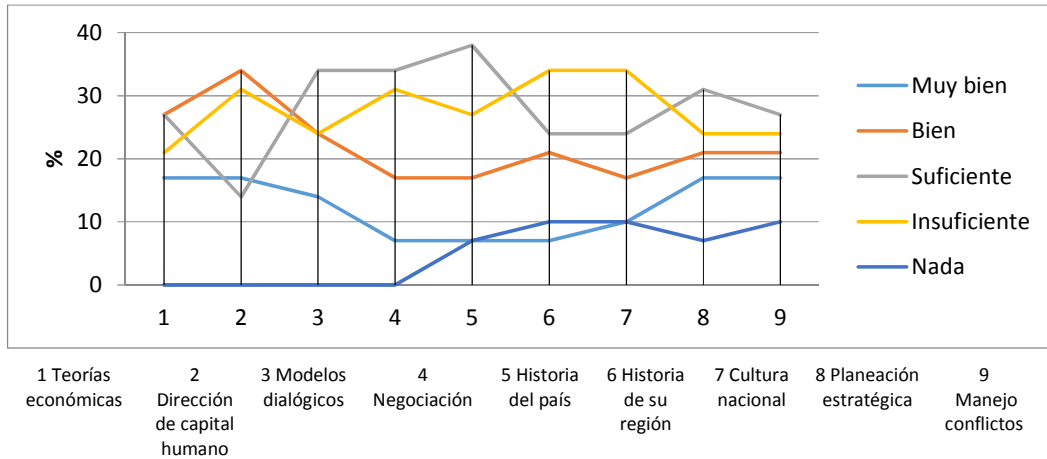
Esta validación temática posibilita la evaluación comparativa en cuanto a formación en contenidos relacionados con gobernabilidad de los otros dos tipos de grupos seleccionados para la encuesta: Grupo 2: MAE I y II y Grupo 3, de Gerencia en Salud, cuyos integrantes se capacitan en programas de maestría que los preparan en dirección y gestión de empresas o instituciones.

#### **3.2.4. Sistema de conocimientos. Grupos MAE I y II y Grupo de Gerencia en Salud.**

En la evaluación de este indicador, cada uno de los grupos MAE I y II presenta un comportamiento similar en la evaluación de los contenidos relacionados con el tema de gobernabilidad que han interiorizado.

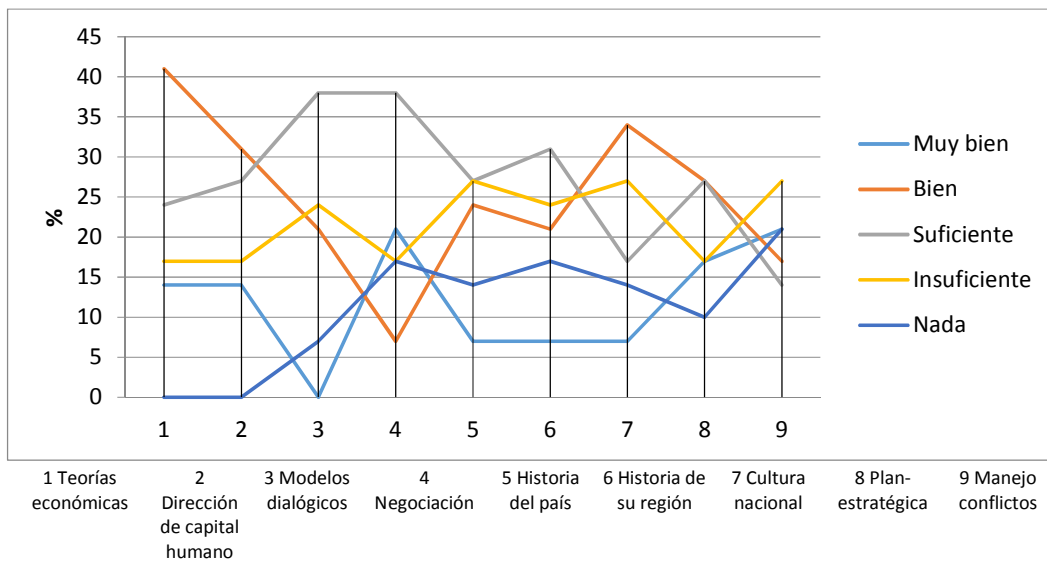
En los gráficos 7 y 8, que se presentan a continuación, se evidencia que la preponderancia de valores altamente positivos, como *Muy bien*, que se apreciaban en el Grupo de Gobernabilidad, no se proyecta de la misma forma en los Grupos 2 y 3; el valor de *Suficiente* adopta el primer lugar en la valoración de estos dos grupos. Si bien *Suficiente* no tiene una connotación negativa, carece de la fuerza y determinación hacia lo positivo que tendría un *Muy bien* o un *Bien*.

**Gráfico 8.** Grupo de la Maestría en Administración de Empresas. MAE-1. Opiniones sobre interiorización de contenidos



Elaboración propia.

**Gráfico 9.** Grupo de Maestría en Administración de Empresas MAE-2. Opiniones sobre interiorización de contenidos



Elaboración propia.

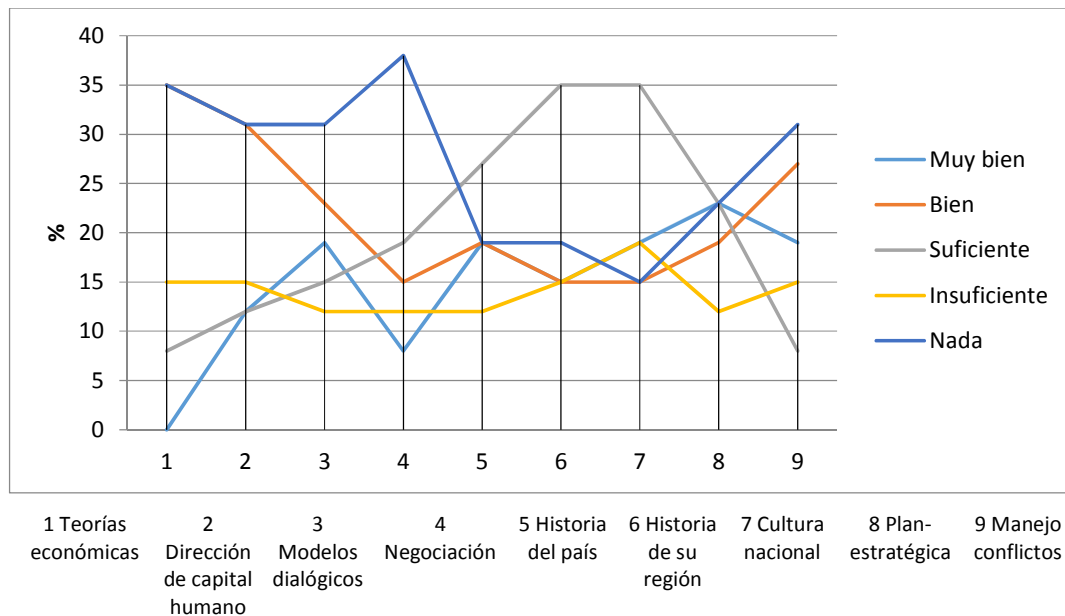
En esta misma tendencia que se va conformando, puede observarse que valoraciones negativas como *Insuficiente* ocupan el segundo lugar en prioridad en varios temas o materias, entre ellas: *Negociación*, *Historia del país* o *la región*

La evaluación de *Bien* se administra con gran discreción, *Teorías Económicas* o *Dirección de capital humano* tienen evaluaciones relativamente altas, pero temas relacionados con la comunicación no exhiben un comportamiento muy favorable, como *Modelos Dialógicos* o *Negociación*.

*Manejo de Conflictos* tampoco evidencia resultados favorables. Con todo ello se está evidenciando la ausencia de formación (o su insuficiencia) en temas que resultan imprescindible para una actuación profesional a favor de la gobernabilidad en las diversas esferas o campos de actuación.

El Grupo de Gerencia en salud es mucho más crítico en cuanto a la valoración que otorgan a su formación en contenidos relacionados con gobernabilidad, como muestra el gráfico a continuación.

**Gráfico 10.** Grupo de Gerencia en Salud. Opiniones sobre interiorización de contenidos



**Elaboración propia.**

Se evalúa mayoritariamente en *Nada* el nivel de interiorización de contenidos relacionados con gobernabilidad, a diferencia del comedido *Suficiente* con el que evaluaron esos similares los grupos MAE I y II.

El máximo valor en rango negativo lo adjudican a Negociación, seguido de cerca por *Teorías económicas, Dirección de capital humano, Modelos dialógicos*. La conciencia de su falta de formación en los temas relacionados con gobernabilidad se hace mucho más evidente, aunque tampoco haya sido favorable esa evaluación en los grupos anteriores.

Se distingue claramente la diferencia entre la evaluación terminante de *Bien* en cuanto al *Dominio de Teorías Económicas* en el caso de los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas I y II y el *Nada* en ese mismo tema en el caso de los estudiantes de Gerencia en Salud.

En cuanto a temas como el conocimiento de la *Historia del país y la Región*, los resultados difieren un tanto en cada grupo: los de Gerencia en Salud piensan que sus conocimientos en esos temas son suficientes; los del Grupo de MAE I establecen una diferencia entre su dominio de temas de *Historia del país*, que para ellos son suficientes, en tanto la Historia de la Región es insuficiente; los de MAE II, reflejan resultados muy fragmentados, se produce un empate entre los que piensan que sus conocimientos son *Suficientes* con los que valoran que son *Insuficientes*, cada criterio es defendido por algo más de la cuarta parte del grupo, con lo cual las opiniones opuestas corresponden a casi el 50% del grupo, otra cuarta parte evalúa de *Bien* sus conocimientos de la Historia del país, y la otra cuarta parte divide sus opiniones entre *Muy bien*, casi el 15 % y *Nada*, un por ciento algo más de 8.

Tal grado de fragmentación indica que este tipo de conocimientos no constituye una fortaleza para el grupo, pues de ser así, se hubiera producido una respuesta positiva mucho más consistente.

Vale aclarar que en ninguno de los casos las evaluaciones son superiores al 40%, de modo que se evidencia una tendencia a la fragmentación, pero con predominio de las valoraciones entre insuficiente o nada.

Como conclusión de este análisis pudiera inferirse que los profesionales que estudian hoy programas del tercer nivel en temas de Administración no cuentan con un sistema de conocimientos que les garantice una influencia positiva en los

problemas de gobernabilidad y gobernanza de los ámbitos en que se desempeñan.

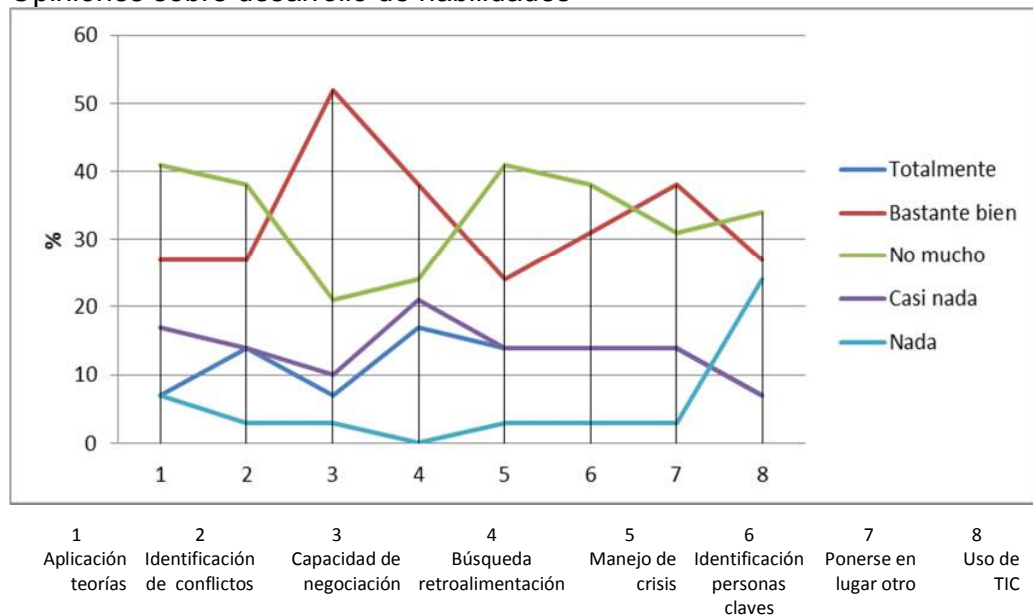
¿Qué muestra el análisis de los sistemas de habilidades al comparar los grupos MAE I y II con el Grupo de Gerencia en Salud?

### 3.2.5. Sistema de habilidades. Grupos MAE I y II, y Gerencia en Salud

El desarrollo de habilidades relacionadas con el desempeño profesional en aras del logro de gobernabilidad y gobernanza, validadas por el Grupo de Gobernabilidad, como se indicó anteriormente, fue evaluado de manera similar por los Grupos MAE-1 y MAE-2, comportamiento que ya se observó, en sentido general, con algunas diferencias puntuales, en relación con el sistema de contenidos o temas analizados en el primer indicador en este mismo capítulo.

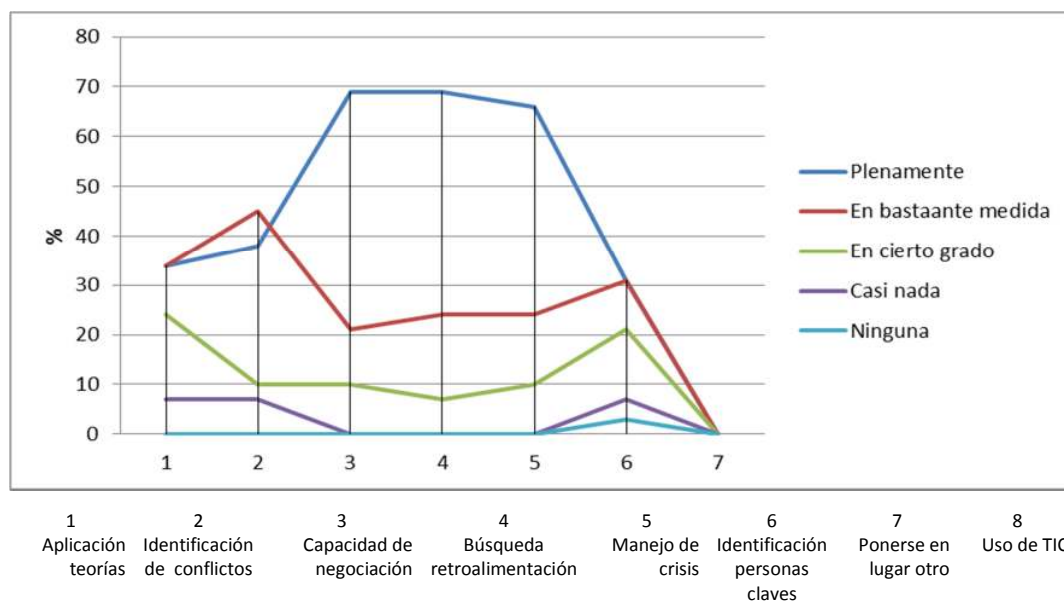
Los valores que predominan en relación con dicho desarrollo de habilidades, como puede observarse, son los de *Bastante bien* y *No mucho*.

**Gráfico 11.** Grupo de Maestría en Administración de empresas MAE-1. Opiniones sobre desarrollo de habilidades



Elaboración propia.

**Gráfico 12.** Grupo de Maestría en Administración de empresas MAE-2.  
Opiniones sobre desarrollo de habilidades



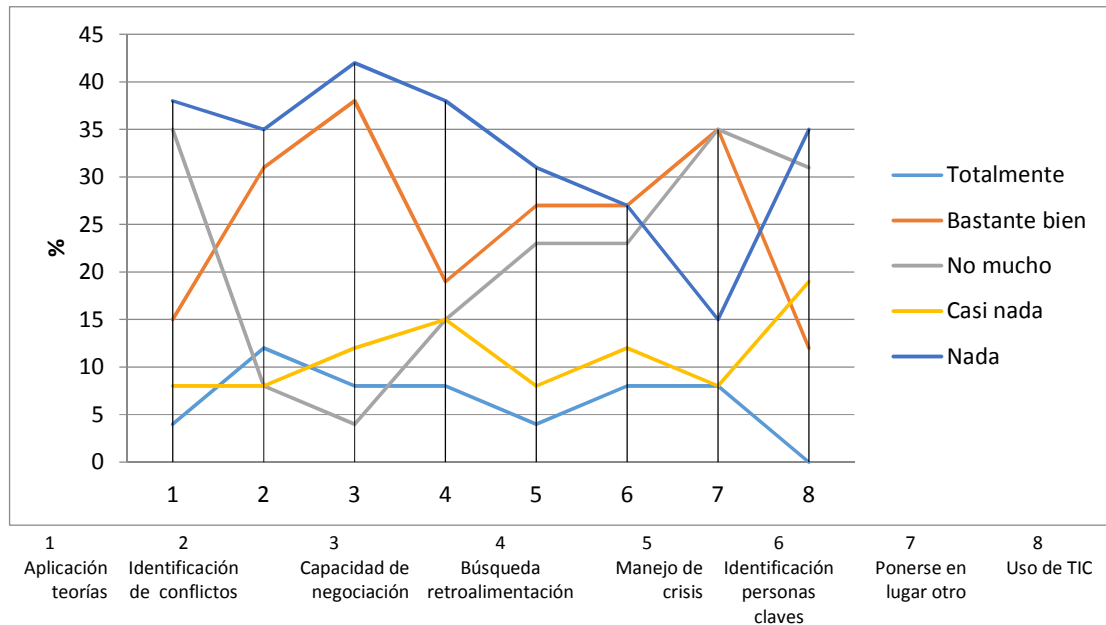
**Elaboración propia.**

No obstante se constatan algunas diferencias que arrojan información interesante, por ejemplo, la *Identificación de conflictos*, habilidad clave para un administrador o gerente, se valora de manera mucho más negativa por parte del Grupo MAE 2, que la ubica en *No mucho* en más de la mitad de los encuestados, refleja esto la conciencia colectiva de una falencia en la formación en ese sentido, en cuanto a MAE 1, se identifica también como una falencia, pero es una habilidad que entienden poseen *No mucho* (41%) y *Nada* o *Casi nada* (17%), o sea el 58% del grupo comparte la valoración de que no es una habilidad que poseen, pero en lo positivo, si se suman los valores de *Bastante bien* y *Totalmente*, arroja un total de 42,8%, lo cual constituye una cantidad considerable de encuestados. Esto indica que en el caso de MAE-1 las opiniones sobre el dominio de esta habilidad no son totalmente uniformes, una pequeña mayoría que cree que no cuenta con ella y una parte importante que piensa lo contrario. Los resultados en el Grupo MAE-2 son mucho más consistentes en lo negativo.

En cuanto al Grupo de Gerencia en Salud, las tendencia de respuesta, en cuanto a dominio de habilidades relacionadas con gobernabilidad, se presentan bastante fragmentadas; los valores más altos no rebasan el 42 %, pero a pesar de la

fragmentación y las contradicciones inherentes a ella, la que mayor predominio muestra es la de *Nada*, seguida de *Bastante bien* en segundo término y *No mucho* en tercero.

**Gráfico 13.** Grupo de Gerencia en Salud. Opiniones sobre desarrollo de habilidades



Elaboración propia.

El valor negativo mayor se le adjudica a *Capacidad de negociación*, lo cual indica una necesidad importante de formación, le sigue en orden negativo, *Búsqueda de retroalimentación* e *Identificación de conflictos*.

En contradicción con este criterio, la tendencia de respuestas de *Bastante bien* sigue de cerca a las de *Nada* ya descritas. El 38,46% de los encuestados cree dominarla *Bastante bien*, lo cual contrasta con el 42,31 % que piensa que no domina *Nada* esa misma habilidad. Buscando mayor claridad en el análisis, si se suman las respuestas que tienden a lo positivo en cuanto a esa habilidad y se comparan con que tienden a lo negativo, se encuentra que el 46,16% piensa que la domina *Bastante bien* (34,62 %) o *Totalmente*, (11,54 %), frente a un 7,69 % que piensa la domina *No mucho*, otro 7,69 % que cree que no la domina *Casi*



*nada* y un 38,46 % que dice no dominar *Nada*, lo cual hace un total de 53,84%. Por estrecho margen predomina la tendencia negativa en cuanto a esta habilidad.

En cuanto a *identificación de conflictos* se produce un comportamiento similar en las respuestas; en lo positivo, *Totalmente* y *Bastante bien* llegan al 46,15, pero en lo negativo la diferencia es algo superior a la habilidad analizada anteriormente: el 53,85 % de los encuestados creen que no la dominan *Nada* (42,31), *Casi nada* (7,69%) o *No mucho* (3,85%).

La *Búsqueda de retroalimentación*, habilidad muy importante en el sector de la salud presenta resultados que tienden con mucha mayor fuerza a lo negativo, así al sumar las respuestas *Nada*, *No mucho* y *Casi nada*, se llega al 73,07% de los encuestados, en lo positivo en cambio los que piensan que dominan *Totalmente* y *Bastante bien* esa habilidad, suman 26,92%. Se acerca este comportamiento al de MAE I.

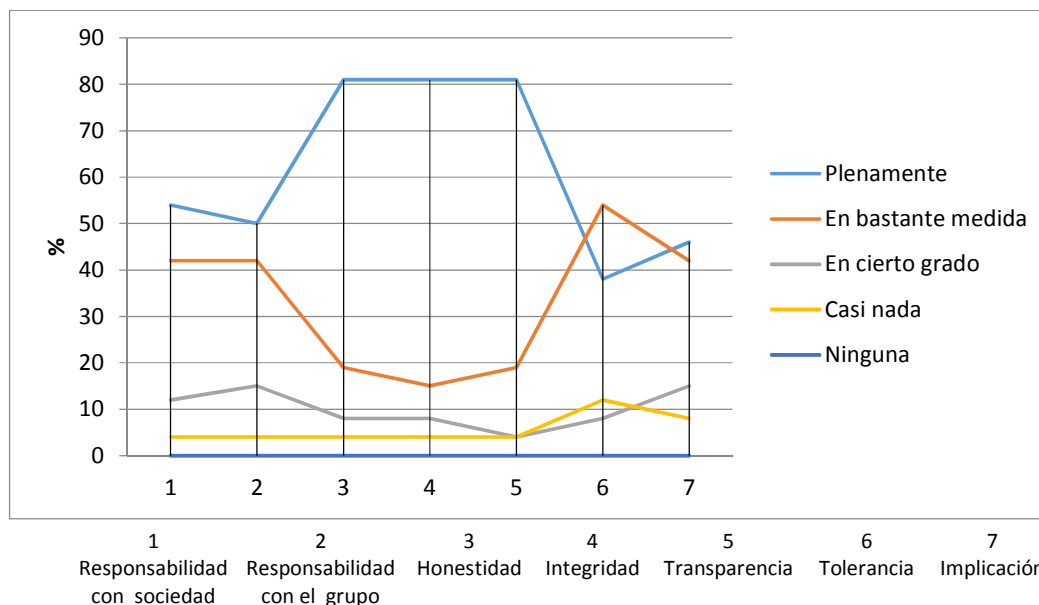
En cuanto a ponerse en lugar del otro, convergen los valores de *No mucho* y *Bastante bien*, con un valor de 34,62%, le sigue en porcentaje *Nada*, con 15,38%, las respuestas están muy divididas, no se advierten consenso.

El resultado que arroja la habilidad sobre *Uso de las TIC* revela una caída sustancial hacia lo negativo. Piensan que no poseen esa habilidad en *Ninguna medida* el 38,46%, en tanto dicen dominarla *No mucho* el 30,77 % y *Casi nada* el 19,23, es una de las habilidades que menos se domina de acuerdo con el criterio de los encuestados.

### **3.2.6 Sistema de valores. Grupos MAE I y II y Grupo de Gerencia en Salud**

Las apreciaciones sobre el desarrollo de valores relacionados con la gobernabilidad exhiben valoraciones altas en el rango positivo en los tres grupos, como puede observarse, las figuras de los gráficos son muy similares.

**Gráfico 13.** Grupo de Gerencia Salud. Opiniones sobre el desarrollo de valores

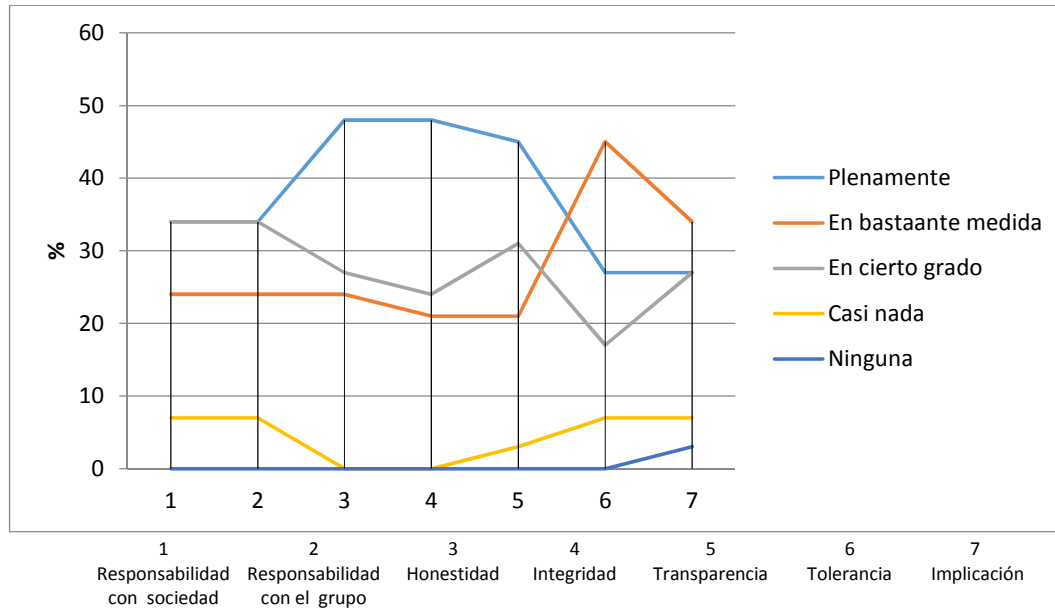


Elaboración propia.

En el grupo de Gerencia en Salud, se presentan altos valores en la respuesta plenamente en cuanto a *Honestidad, Integridad y Transparencia*, obsérvese que a diferencia de evaluaciones anteriores en relación con contenidos y habilidades, donde las respuestas se movían nunca por encima del 40% y se evidenciaban diferencias y altos niveles de fragmentación, en estos valores hay porcentajes por encima del 80% en la respuesta *Plenamente* y es esta respuesta la que destaca con gran diferencia, la sigue el valor en *Bastante medida*, en contraste con los valores negativos, de muy poca magnitud.

En el Grupo MAE I se advierte similar comportamiento pero en forma más comedida, así coinciden en destacar *Honestidad, Integridad y Transparencia*, valores que consideran han desarrollado entre el 48% y el 44% de los encuestados, le sigue la consideración de su desarrollo en *cierto grado*, con valores promedios entre 20 y 30% del grupo, pero el valor *tolerancia* sube el rango positivo al acumular respuestas de *Plenamente* el 27, 59, % y en *Bastante medida* el 48,28%.

**Gráfico 14.** Grupo MAE-1. Opiniones sobre desarrollo de valores



**Elaboración propia.**

La *Implicación* se evalúa en *Bastante medida* (34,4%) con su más alta ponderación, seguida de *Plenamente*, (27,5%), con lo cual se mantiene la tendencia positiva, pero como se decía antes, con mayor comedimiento que en el Grupo de Gerencia en Salud.

El Grupo MAE 2 se mantiene en similar figura en el gráfico, pero proyecta valoraciones más altas que el MAE 1 y menos que el Grupo de Gerencia en Salud. Coincide en destacar como los más reconocidos en cuanto a dominio, los valores de *Honestidad*, *Integridad* y *Transparencia* en rangos entre 68,9% y 65,5%.

El valor *Tolerancia* recibe evaluaciones mucho menores que en el Grupo MAE 1, el 34,8 % de los integrantes del grupo asignan el mismo valor: *Plenamente* y en *Bastante medida*, al desarrollo que creen tener de tolerancia.

La similitud en la percepción de valores tales como *Honestidad*, *Integridad* y *Transparencia* por parte de los integrantes de los diversos grupos estudiados indica una formación profesional que ha priorizado ese tipo de valores, lo cual pudiera explicarse porque en el caso de MAE-1, MAE-2 y Gerencia en Salud,

muchos de sus integrantes son graduados de la UCSG, institución que hace especial énfasis en la formación ética y espiritual de sus estudiantes.

En cuanto a los valores de *Responsabilidad social*, se indagó sobre la opinión de los sujetos acerca del desarrollo de valores de Responsabilidad Social en su formación universitaria; y sobre su percepción en torno a valores de *Responsabilidad con relación a la sociedad* y de *Responsabilidad con relación al grupo*.

El 34.48 % de los sujetos encuestados en el Grupo MAE 1 evalúa el desarrollo de los valores en *Relación con la sociedad*, en general, de *Plenamente*, y en *Bastante medida*, en el 24,14 % de los casos. En *Cierto grado* cree poseerlos el 34,48 %. Los valores en rangos negativos no son de consideración.

Si bien los valores se mueven hacia lo positivo, la diferencia de percepción entre este valor y otros como *Honestidad*, *Integridad* y *Transparencia*, son evidentes, esto refleja una proyección mayor hacia lo individual, que la observada en lo social.

El Grupo MAE-2 tiene una percepción ligeramente superior en cuanto a valores positivos, 34,48% lo cataloga de *Plenamente*, valor que coincide con MAE-1, y en *Bastante medida* lo ubica el 34,48%, lo que marca un ligero ascenso. Las valoraciones negativas tampoco resultan de consideración.

Gerencia en Salud, en cambio, se destaca por tener comportamientos con valores positivos superiores en cuanto a *Responsabilidad social con la sociedad en general*; el 50 % del grupo lo evalúa de *Plenamente desarrollados*, y el 34,62% lo cree desarrollado en *Bastante medida*, con lo cual los rangos positivos llegan al 84,62%. Pudiera esto responder a la vocación de servicio y la preocupación por la sociedad en su conjunto que manifiestan los profesionales del sector de la salud, dada la naturaleza de su objeto social.

Acerca de los valores de *Responsabilidad con relación al grupo*, Gerencia en Salud baja un tanto en comparación a su evaluación de la *Responsabilidad social*, pero sigue siendo muy positiva su percepción.

MAE-1 mantiene los mismos valores en la *Responsabilidad con el grupo* que en *Responsabilidad con la sociedad*, en el rango positivo, pero sin los altos niveles de los tres valores de corte más individual referido anteriormente.

MAE-2 eleva un poco la valoración de *Plenamente* y en *Bastante medida* en cuanto a *Responsabilidad con el grupo*; el análisis en este caso es similar al que se hizo con MAE-1.

El valor de *Implicación y sensibilidad ante los problemas de la realidad* resulta interesante; MAE 2 expresa que tiene este en el rango de *Plenamente* en el 37,9% de los casos y en *Bastante medida*, 17,24%; la ponderación *En cierto grado* la adjudica el 27,59%. Como puede advertirse, los valores tienden a lo positivo, pero casi la tercera parte que lo posee sólo en cierto grado.

El grupo MAE-1 también manifiesta percepciones hacia lo positivo, 27,59% piensa que tienen *Plenamente* con esos valores, 34,48% lo hace en *Bastante medida*, y como en el grupo anterior el 27,59 lo hace sólo en *Cierto grado*.

Gerencia en Salud evidencia rangos más altos en lo positivo, con *Plenamente* en el 42,31% de los encuestados, en *Bastante medida* el 38,46%, y muy bajas ponderaciones en el rango negativo. De los grupos analizados, es el que más alta preocupación refleja por los valores de *Responsabilidad Social*. Contrasta esto con los negativos valores que adjudicó a sistemas de conocimientos y habilidades relacionadas con gobernabilidad, lo cual da cuenta, como antes se afirmaba de la formación ética y en valores de estos profesionales del sector de la salud.

Hasta aquí el análisis del comportamiento de la categoría de análisis 2. Formación universitaria de grado en gobernabilidad.

Como conclusión parcial del análisis pudiera decirse que se constata en los grupos estudiados la insuficiente formación en sistemas de conocimientos y de habilidades que se relacionan con el tema de la gobernabilidad y la gobernanza, de lo cual pudiera inferirse que no cuentan con elementos que garanticen un

adecuado desempeño en cuanto a logro de niveles de gobernabilidad en sus escenarios de actuación profesional.

En cuanto a valores, cuentan en sentido general con un sistema de valores que favorecería su actuación a favor de la gobernabilidad en sus escenarios profesionales.

## Conclusiones

Como conclusión general del estudio, puede afirmarse que se ha constatado la pertinencia de la formación en gobernabilidad como parte de la educación universitaria, lo cual se respalda con amplitud tanto mediante el estudio de fuentes bibliográficas o experiencias de este tipo de formación, como a partir del criterio de los expertos recogido mediante entrevistas en profundidad, y mediante encuestas aplicadas a sujetos seleccionados por su formación en el tema de gobernabilidad.

La bibliografía sistematizada establece como conceptos claves, relacionados con la formación en gobernabilidad, de manera fundamental: la capacidad de negociación y construcción de consenso, respeto a la libertad y los derechos humanos, equilibrio entre desarrollo y necesidades sociales, necesidad de participación ciudadana y transparencia en la toma de decisiones, eficiencia en el uso de los recursos, equilibrio entre lo político, lo económico y lo social y bienestar común.

Los autores estudiados adjudican una importancia clave a lo que denominan *actores estratégicos* para el logro de gobernabilidad, que definen como aquellos actores políticos y sociales cuyo accionar condiciona la acción de gobierno y su relación con los gobernados, y por ende la manera en que se dan las condiciones de gobernabilidad del sistema, (Toscanini, 2015). Se relaciona entre ellos a funcionarios, empresarios, partidos políticos, militares, activistas de movimientos sociales, ONGs, entre otros.

Los sujetos entrevistados y los encuestados coinciden en respaldar la importancia de la formación en gobernabilidad como parte de la educación universitaria. Los expertos relacionan la trascendencia social y pertinencia de este tipo de formación con la capacidad de actuación responsable de los graduados universitarios para la solución de conflictos y la construcción de consensos, competencias que influyen en el logro de gobernabilidad en los diversos ámbitos y en la capacidad de desarrollo y progreso del país.

Los expertos reconocen que este tipo de formación no se ofrece hoy en la Academia y se pronuncian a favor de incorporarla a los programas de formación en el tercer nivel. Similar criterio se obtuvo de los integrantes del Grupo de Gobernabilidad, ya capacitados en ese tema.

La identificación de los conocimientos, habilidades y valores cuya apropiación y desarrollo posibilitaría una mejor formación en relación con el tema de gobernabilidad, se realizó a partir de los elementos abordados en las fuentes bibliográficas, y su contrastación con el criterio de expertos y validación por parte de un grupo de graduados en gobernabilidad.

Los sistemas de contenidos, habilidades y valores propuestos por los autores de la presente tesis, relacionados con esa formación resultaron validados en sentido general por los entrevistados y de manera específica por el Grupo de Gobernabilidad.

Se evaluó la formación en esos sistemas de conocimientos, habilidades y valores por parte de cuatro grupos de sujetos, un primer grupo de graduados en el XII Curso de Gobernabilidad, dos grupos integrados por graduados universitarios de diversos perfiles, que hoy estudian la Maestría en Administración de Empresas en la UCSG, en sus dos paralelos A y B y un cuarto grupo que estudia la Maestría de Gerencia en Salud, en esa misma institución.

Los resultados de ese diagnóstico permitieron constatar que los profesionales que conforman la muestras no cuentan con los sistemas de conocimientos y habilidades necesarios para poder desempeñarse en sus escenarios de actuación con una influencia positiva en aras de logros de adecuados niveles de gobernabilidad y gobernanza, con lo cual, su proyección como directivos, funcionarios, empresarios o sus diversos perfiles, en cuanto a gobernabilidad se refiere, no puede articularse mediante una accionar consciente desde el conocimiento, logrando manejo de conflictos, construcción de consensos, búsqueda de retroalimentación y comunicación dialógica, así como transparencia y participación de los diversos actores estratégicos de sus



ámbitos, por sólo señalar algunas de las posibles capacidades involucrada en esta formación.

En la búsqueda de posibles soluciones para el problema de la gobernabilidad, presente en el Ecuador por décadas, como se muestra en la presente tesis, puede incorporarse con mayor protagonismo la actuación de actores estratégicos como los graduados universitarios, desde su desempeño en diversos sectores claves para la economía, la sociedad y la política del país.

Para ello, como igualmente se constata en este trabajo resulta pertinente la formación universitaria en el tema de gobernabilidad, y el desarrollo de sistemas de conocimientos, habilidades y valores que lo posibilite pues se trata de un fenómeno complejo, transversal y contextualizado.

Puede afirmarse entonces que la formación en gobernabilidad como parte de la educación universitaria podría convertirse en un factor de valor estratégico para la estabilidad en todos los órdenes que el país necesita para su desarrollo sostenible.

## **Recomendaciones**

Que las autoridades universitarias de la UCSG den a conocer este trabajo a las instancias que consideren pertinentes, a fin de que se valore la conveniencia y factibilidad de incorporar la formación en gobernabilidad como parte de la educación superior de tercer nivel.

Que se mantenga la sistematización de este tipo de formación mediante cursos de educación continua en la UCSG

Que se aborde el tema de la gobernabilidad a través del sistema de Radio y TV de la UCSG.

Que se promueva la reflexión colectiva sobre este tema en la UCSG mediante la organización de eventos, mesas redondas, conferencias de expertos

Que se valore por las instancias pertinentes la posibilidad de socializar conocimientos sobre el tema utilizando el sistema de medios de comunicación regional y nacional

Que se socialicen los resultados de esta investigación en otras Instituciones de Educación Superior a fin de que valoren la pertinencia de realización de estudios sobre gobernabilidad así como la inclusión de esta temática dentro del currículo educativo.

## Referencias bibliográficas

- Agulla, J. C. (1991). La clase política y Argentina: reclutamiento y formación. *Estudios Políticos (Nueva Época)*, 74, 167-176)
- Acosta, A. (2002). Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión. Edit. Tiempo Universitario, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Almeida, D., Gallardo, V. y Tomaselli, A. (2006). Gobernabilidad fiscal en Ecuador. Edit. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES , Santiago de Chile.
- Bassolos, M. y Mendoza C. (Coord) 2012. Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas. Edit Rubí, Barcelona): Anthropos, México.
- Behar Gutiérrez, R., & Grima Cintas, P. (2011). 55 Respuestas a dudas típicas de estadística. Madrid: Díaz de Santos.
- Burbano de Lara, F. (2003). Democracia, gobernabilidad y cultura política. Quito: Flacso Ecuador.
- Brunellee D. (2007). Gobernabilidad y democracia en las Américas: teorías y prácticas. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Casellas, A. y de la Cierva J. (2007). Gobernabilidad, participación ciudadana y crecimiento económico: adaptaciones locales a estrategias globales. *Scripta Nova*, Vol IX, 134, 10 de julio de 2007. Recuperado de: [www.ub.edu/geocrit/sn/sn-243.htm](http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-243.htm)
- Cordes. (1999). La Ruta de la Gobernabilidad. Informe Final del Proyecto “CORDES-Gobernabilidad”. Edit. CORDES, Quito.

- Corrales, S. (2007). La Misión de la Universidad en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*. No. 57. Junio-Julio 2007. México.
- Freidenberg, F. (2009). La gobernabilidad democrática en Ecuador: factores condicionantes y las encrucijadas del cambio político. Edit. Universidad de Salamanca.
- Gibbons M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, en 1998. Recuperado de: [http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs\\_sesiones/gibbons\\_victor\\_manuel.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf)
- Guardia Olmos, J., Freixa Blanchart, M., Però Cebollero, M., & Turbany Oset, J. (2008). Análisis de Datos en Psicología. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Hellers, N. (2002). Una Universidad preocupada por formar ciudadanos en gobernabilidad y anticorrupción. *Newsletter Sappiens*. Recuperado de: [www.sappiens.com/sappiens/comunidades/foviarti.nsf](http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/foviarti.nsf)
- Jácome, H. y Martín-Mayoral, F. (2009). Análisis de Coyuntura Económica. Quito: Edit. FLACSO ILDIS-FES. Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/06198.pdf>
- Ley Orgánica de Educación Superior, (LOES) (2010). Accesible en: Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct-2010
- Mainwaring, S. y Scully, T. (2008). *Journal of Democracy*, Vol. 19. No. 3. Julio 2008. Edit. National Endowment for Democracy and John Hopkins University.

- Marshall, J. (2009). Institucionalidad para los nuevos desafíos de la Educación Superior. Publicado por el II Seminario Educación Superior: Perspectivas de Calidad, Santiago de Chile.
- Matos, L. (2009). Gerencia política y gobernanza estratégica. Puebla: Benemérita Universidad de Puebla.
- Oriol, J. (2012): El concepto y el análisis de la gobernabilidad. Recuperado de: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/Elconceptoyel.pdf>
- Papa Juan Pablo VI (1967). Carta Encíclica Populorum Progressia del Sumo Pontífice. Recuperado de: [www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/encyclicals/index\\_sp.htm](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/index_sp.htm)
- Papa Benedicto XVI (2009) . Carta Encíclica Caritas in Veritate del Sumo Pontífice. Consultado el 13 /08/2012. Accesible en
- Rama, C. (2012). *Una reforma universitaria por arriba de la corporaciones*. Edit. Red Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ecuador. Recuperado de:<http://www.reaces.ec/reaces/index.php>
- Reglamento de Régimen Académico (2013). Recuperado de: <http://www.ces.gob.ec/gaceta-oficial/reglamentos>
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall.
- Tomassini, L. (1993). Estado, Gobernabilidad y Desarrollo. Edit. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Toscanini, Segale M. (2015). Modelo de gestión educativa para el logro de resultados de aprendizaje sobre gobernabilidad en la Carrera de Economía de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tesis doctoral del

Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de La Habana. En proceso de elaboración.

Toscanini, Segale M. (2012). Modelo de Gestión Educativa para la Obtención de Resultados de Aprendizaje en Gobernabilidad. Recuperado de: [http://www2.ucsg.edu.ec/dmdocuments/Bitacora\\_Empresarial49-NOVIEMBRE.pdf](http://www2.ucsg.edu.ec/dmdocuments/Bitacora_Empresarial49-NOVIEMBRE.pdf)

Toscanini, Segale M. (2011). La evolución de la economía ecuatoriana durante los últimos treinta años. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

UNESCO (2012). ¿Qué es la gobernabilidad electrónica? Recuperado de: [portal.unesco.org/ci/fr/files/14896/11412266495e.../e-governance](http://portal.unesco.org/ci/fr/files/14896/11412266495e.../e-governance).

Universidad de las Américas (2010). Curso de Actualización Profesional “Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital”. Recuperado de: [http://www.oui-ohc.org/formcourse/eventointerno.php?cod\\_even=eb74e5\\_gob](http://www.oui-ohc.org/formcourse/eventointerno.php?cod_even=eb74e5_gob).

Vidal Fernández, F. (2008). El modelo Cohen de formación política. *Iglesia Viva*. 234, 35-53. Abril-junio 2008.

Vigier, P. (2012). La agenda de Gobernabilidad (Conceptos y proceso de trabajo), Programa de las Naciones Unidas. Recuperado de: [http://www.sigob.org/sigob/pag\\_servicios/documentos/RLA%20docs%20sustantivos/RLA%20La%20Agenda%20de%20Gobernabilidad.pdf](http://www.sigob.org/sigob/pag_servicios/documentos/RLA%20docs%20sustantivos/RLA%20La%20Agenda%20de%20Gobernabilidad.pdf)

**Otras Fuentes:**

Cátedra Che Guevara. Colectivo Amauta. Recuperado de:  
<http://amauta.lahaine.org>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización.  
República del Ecuador.

Escuela de Formación Política “Michelle Bachelet”. Santiago de Chile.  
Recuperado el 02/06/2012.

*Recuperado de:* <http://www.pschile.cl/actividad.php?id=988>

Informe de Competitividad Global 2010-2011 – INCAE BUSINESS SCHOOL  
– Septiembre 2010.

Programa de Diplomado en Gobernabilidad y Desarrollo Local. Universidad  
de Tamaulipas. México.

Programa de Especialización en Gestión de Gobierno. Facultad de Ciencias  
Sociales. Universidad de Palermo.

Programa de Gerencia Política y Gobernabilidad. Universidad George  
Washington, patrocinado por Banco de Desarrollo Andino de la  
Corporación Andina de Fomento. (CAP). *Recuperado de:*  
[www.gspminternational.org/gobernabilidad.php](http://www.gspminternational.org/gobernabilidad.php)

Programa de la materia: Gobernabilidad Política. Escuela de Política y  
Relaciones Internacionales. Universidad Sergio Arboleda.

Programa de la materia: Sistema Político y Gobernabilidad. Escuela de  
Política y Relaciones Internacionales. Universidad Sergio Arboleda.

Programa de la materia: Gobierno y Gestión de redes, de la Carrera de Administración Pública. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Programa Nacional de Formación de Dirigentes y Fortalecimiento Institucional. Universidad Nacional del Rosario, Argentina. Consultado el 02/06/2012. *Recuperado de:*  
[derf.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=221874&ID\\_Seccion=51](http://derf.com.ar/despachos.asp?cod_des=221874&ID_Seccion=51)

Programa PROLIDER, CEPAL

Programa de Seminario: Gobernabilidad, representación y control en las democracias del Cono Sur. Carrera de Ciencia Política. Universidad de Buenos Aires.

Reporte Global de Competitividad 2007-2008, Resultados para América Latina.

Índice de Competitividad Global e Índice de Competitividad de Negocios, MBA Reyes Luís INCAE, Noviembre 2007.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Cuestionario para participantes en el curso de gobernabilidad

Estimado(a) graduado(a):

La UCSG realiza actualmente una investigación con la intención de perfeccionar la formación de sus graduados en cuanto a su capacidad para establecer procesos de negociación y consenso entre los diversos actores sociales, tanto en el sector público como en privado. Por ello resulta de la mayor utilidad conocer sus experiencias sobre este tema y rogamos que por favor respondan las preguntas que les presentamos a continuación.

El cuestionario es anónimo, solamente por razones de organización de la información solicitamos que expongan los datos siguientes:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estudiante \_\_\_\_\_ Graduado \_\_\_\_\_

(Si es graduado: Año en que se graduó \_\_\_\_\_ Sector en que labora \_\_\_\_\_)

¡Muchas gracias!

1. ¿Con cuál de los siguientes elementos relacionaría el concepto de gobernabilidad?

	Evalúe del 1 al 5 el nivel de relación de cada elementos con el concepto de gobernabilidad				
	Muy relacionado (5)	Relacionado (4)	Bastante relacionado (3)	Poco relacionado (2)	Nada Relacionado (1)
1.1. Capacidad de negociación y construcción de consensos					
1.2. Respeto a la libertad y los derechos humanos					
1.3. Orden en un país					
1.4. Orden en una empresa o institución					
1.5. Equilibrio entre desarrollo y necesidades sociales					
1.6. Participación ciudadana y transparencia en toma de decisiones					
1.7. Eficiencia en el uso de los recursos					
1.8 Equilibrio entre lo político, lo económico y lo social					
1.9. Bienestar para todos					

2. ¿Con cuáles de los siguientes elementos relacionaría el concepto de gobernanza?  
Evalúelos del 1 al 5.

	Muy relacionado (5)	Relacionado (4)	Bastante relacionado (3)	Poco relacionado (2)	Nada Relacionado (1)
2.1. Participación en toma de decisiones					
2.2. Capacidad de negociación y construcción de consensos					
2.3. Legalidad y transparencia					
2.4. Capacidad de dirección					
2.5. Responsabilidad					
2.6. Equidad e inclusión					
2.7. Eficacia y Eficiencia					
2.8. manejo de crisis					
2.9. Capacidad de diálogo					

3. ¿Qué opinión tiene usted sobre la inclusión de contenidos relacionados con los siguientes temas como parte de la formación universitaria sobre gobernabilidad?

	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Bastante de acuerdo (3)	Poco acuerdo (2)	Total desacuerdo (1)
3.1. Elementos para toma de decisiones					
3.2. Formación en Dirección					
3.3. Formación en Comunicación					
3.4. Negociación y construcción de consensos					
3.5. Planeación estratégica					
3.6. Manejo de conflictos					
3.7. Manejo de crisis					

4. Evalúe en qué medida ha debido usted desarrollar habilidades como las siguientes:

Habilidades, (acciones que es capaz de realizar) en lo relativo a:	Muy alto grado (5)	Bastante medida (4)	No de manera destacada (3)	Casi nada (2)	Nada (1)
2.1. Identificación de conflictos					
2.2. Capacidad para la negociación y construcción de consensos					
2.3. Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva					
2.4. Manejo de crisis					
2.5. Identificación de personas claves en un conflicto o negociación					
2.6. Ponerse en lugar del otro					
2.7. Uso de TICs y redes sociales para la construcción de consensos					

5. ¿Considera usted importante el desarrollo de valores como los que se presentan a continuación?

	Plenamente (5)	En bastante medida (4)	En cierto grado (3)	Casi nada (2)	Ninguna (1)
3.1. Responsabilidad con respecto a la sociedad					
3.2. Responsabilidad para con mi grupo más cercano					
3.3. Honestidad					
3.4. Integridad					
3.5. Transparencia					
3.6. Tolerancia ante las diferencias					

6. ¿Considera usted que es necesaria la investigación para la formación en gobernabilidad?

Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Bastante de acuerdo (3)	Poco acuerdo (2)	Total desacuerdo (1)

7. ¿Cree que la vinculación con la sociedad sería favorable para el desarrollo de competencias en gobernabilidad en la formación universitaria?

Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Bastante de acuerdo (3)	Poco acuerdo (2)	Total desacuerdo (1)

8. Expresar cualquier idea o sugerencia en relación con aspectos que podrían haber mejorado su formación.

## ANEXO 2. Cuestionario para grupos MAE 1, MAE 2 y Grupo de Gerencia en Salud

Estimado(a) graduado(a):

Nos encontramos realizando una investigación sobre la formación de los graduados de la UCSG para poder establecer procesos de negociación y el consenso entre los diversos actores sociales tanto en el sector público como en privado, por ello resulta de la mayor utilidad conocer sus experiencias en ese sentido y rogamos que por favor, respondan las preguntas que les presentamos a continuación.

El cuestionario es anónimo, solamente por razones de organización de la información rogamos que expongan los datos siguientes:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Región en que vive: Guayaquil \_\_\_\_\_ Otra ciudad \_\_\_\_\_  
 Cuál \_\_\_\_\_ Año en que se graduó \_\_\_\_\_ Sector en que labora \_\_\_\_\_

Muchas gracias.

Sobre los contenidos recibidos en la carrera, señale cómo valora cada uno de los aspectos que se presentan continuación:

Contenidos relacionados con los siguientes temas	Valoración sobre en qué medida logró conocerlos y aplicarlos luego de graduado(a)				
	Muy bien (5)	Bien (4)	Suficiente (3)	Insuficiente (2)	Nada (1)
1.1. Teorías económicas					
1.2. Dirección de capital humano					
1.3. Modelos dialógicos de comunicación					
1.4. Negociación y construcción de consenso					
1.5. Historia del país					
1.6. Historia de su región					
1.7. Cultura nacional					
1.8. Planeación estratégica					
1.9. Manejo de conflictos					

1. Indique cuáles habilidades logró desarrollar durante la carrera, y en qué medida las ha aplicado.

Habilidades, acciones que es capaz de realizar en lo relativo a:	Totalmente	Bastante bien	No mucho	Casi nada	Nada
2.1. Aplicación de las teorías económicas para la comprensión de los problemas de economía nacional e internacional					
2.2. Identificación de conflictos					
2.3. Capacidad de negociación y construcción de consensos					
2.4. Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva					
2.5. Manejo de crisis					
2.6. Identificación de personas claves en un conflicto o negociación					
2.7. Ponerse en lugar del otro					
2.8. Uso de TICs y redes sociales para construcción de consensos					

2. ¿Considera usted que desarrolló, en sus años en la carrera, valores como los que se presentan a continuación? ¿En qué medida?

Valores desarrollados durante la carrera en cuanto a:	Formación de valores durante la carrera				
	Plenamente	En bastante medida	En cierto grado	Casi nada	Ninguna
3.1. Responsabilidad con respecto a la sociedad en general					
3.2. Responsabilidad para con mi grupo más cercano					
3.3. Honestidad					
3.4. Integridad					
3.5. Transparencia					
3.6. Tolerancia ante las diferencias					
3.7. Implicación y sensibilidad ante los problemas de la realidad					

3. Exprese cualquier idea o sugerencia en relación con aspectos que podrían haber mejorado su formación.

### **ANEXO 3. Guía para la entrevista a expertos y figuras destacadas.**

1. ¿Considera que la gobernabilidad constituye un problema para el Ecuador?
2. ¿Cree que el logro de la gobernabilidad es un proceso necesario para el buen desempeño de su entidad y su labor de dirección?
3. ¿Qué recursos aplica para lograrla?
4. ¿Considera que resulta necesaria la formación en gobernabilidad en la universidad o cree que esa competencia se adquiere con la experiencia?
5. ¿Cree que la formación que ofrece la universidad resulta apropiada para mantener adecuados niveles de gobernabilidad en las entidades y la sociedad en general?
6. ¿Qué temas considera que no se abordaron en su carrera y cuáles cree usted debería haber recibido para lograr con mayor eficiencia adecuados niveles de gobernabilidad en su gestión?
7. ¿Se apoya usted en la comunicación para mantener adecuados niveles de gobernabilidad? ¿Adquirió sus conocimientos de comunicación en las aulas universitarias? ¿Lo hizo posteriormente, de qué manera: formalizada o autodidacta?

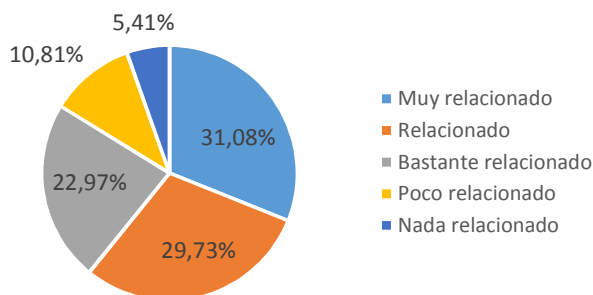
## ANEXO 4. Respuestas de estudiantes del Grupo del XII Curso de Gobernabilidad

Pregunta 1. ¿Con cuál de los siguientes elementos relacionaría el concepto de gobernabilidad?

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	23	31,08%
Relacionado	4	22	29,73%
Bastante relacionado	3	17	22,97%
Poco relacionado	2	8	10,81%
Nada relacionado	1	4	5,41%
TOTAL		74	100%

### 1.1. Capacidad para la negociación y consensos

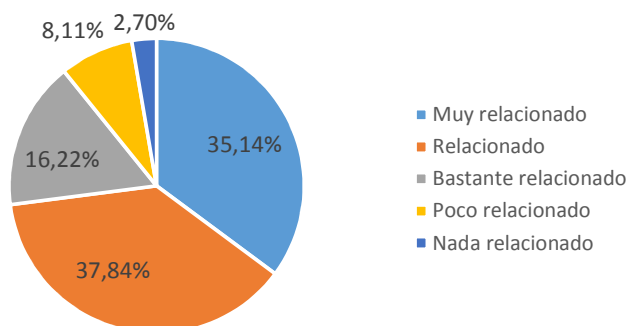
MEDIA	3,70
MEDIANA	4,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	1,18
CURTOSIS	-0,43



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	26	35,14%
Relacionado	4	28	37,84%
Bastante relacionado	3	12	16,22%
Poco relacionado	2	6	8,11%
Nada relacionado	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

### 1.2 Respeto a la libertad y los Derechos Humanos

MEDIA	3,95
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,05
CURTOSIS	0,34

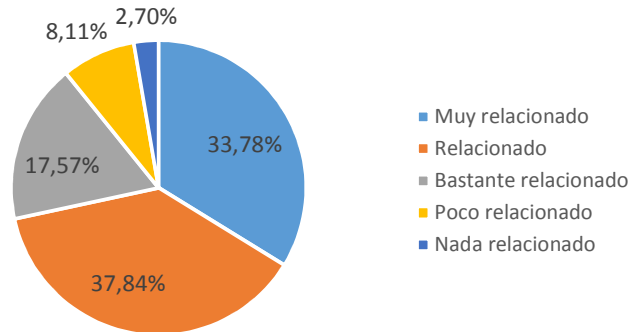




CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	25	33,78%
Relacionado	4	28	37,84%
Bastante relacionado	3	13	17,57%
Poco relacionado	2	6	8,11%
Nada relacionado	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

### 1.3 Pais

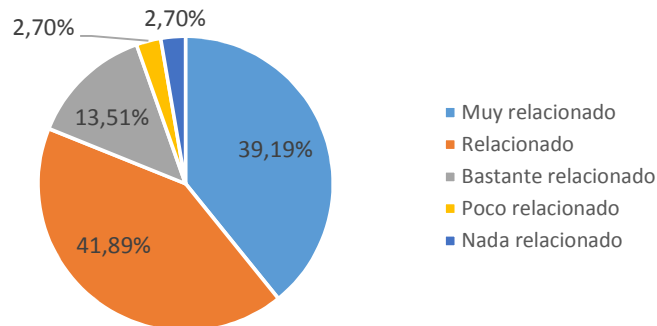
MEDIA	3,92
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,04
CURTOSIS	0,26



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	29	39,19%
Relacionado	4	31	41,89%
Bastante relacionado	3	10	13,51%
Poco relacionado	2	2	2,70%
Nada relacionado	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

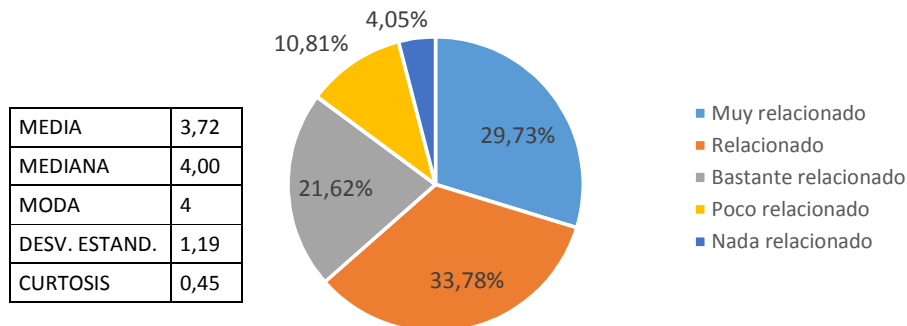
### 1.4. Orden en una empresa o institución

MEDIA	4,12
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	0,94
CURTOSIS	1,99



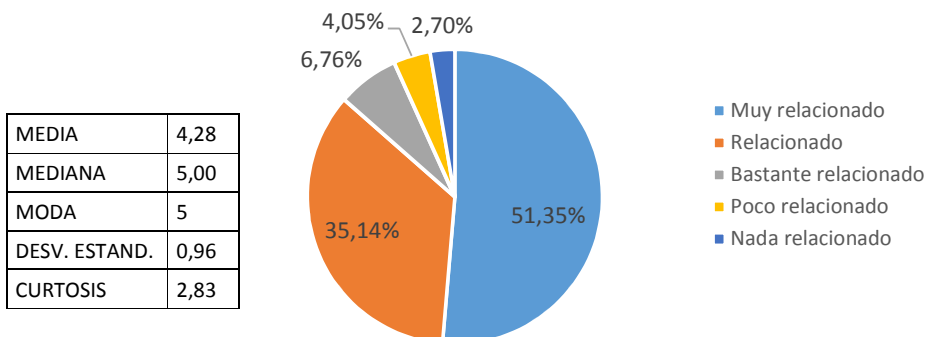
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	22	29,73%
Relacionado	4	25	33,78%
Bastante relacionado	3	16	21,62%
Poco relacionado	2	8	10,81%
Nada relacionado	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

### 1.5. Equilibrio entre Desarrollo y Necesidades Sociales



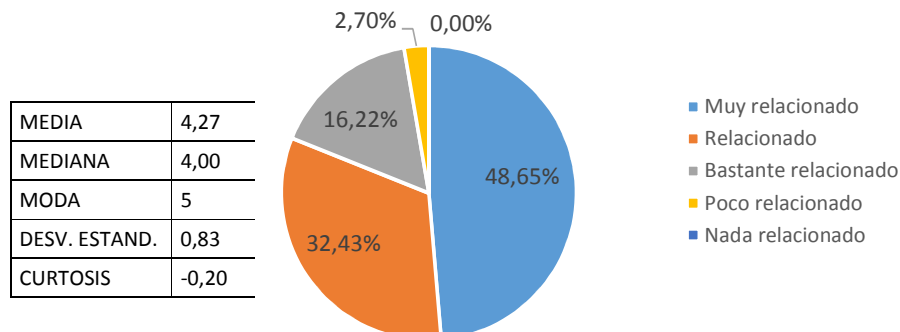
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	38	51,35%
Relacionado	4	26	35,14%
Bastante relacionado	3	5	6,76%
Poco relacionado	2	3	4,05%
Nada relacionado	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

### 1.6. Participación ciudadana



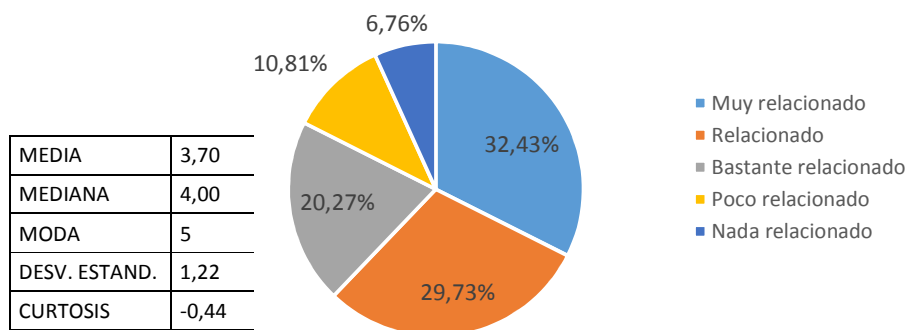
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	36	48,65%
Relacionado	4	24	32,43%
Bastante relacionado	3	12	16,22%
Poco relacionado	2	2	2,70%
Nada relacionado	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

### 1.7. Eficiencia en uso de recursos



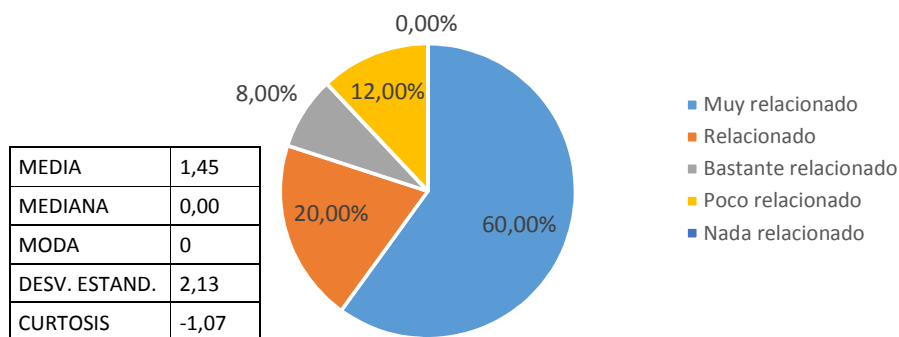
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	24	32,43%
Relacionado	4	22	29,73%
Bastante relacionado	3	15	20,27%
Poco relacionado	2	8	10,81%
Nada relacionado	1	5	6,76%
TOTAL		74	100%

### 1.8. Equilibrio entre lo Político, lo Económico, y lo Social



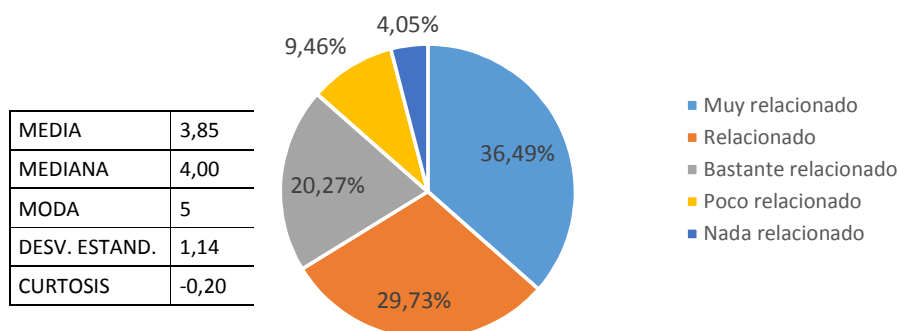
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	15	60,00%
Relacionado	4	5	20,00%
Bastante relacionado	3	2	8,00%
Poco relacionado	2	3	12,00%
Nada relacionado	1	0	0,00%
TOTAL		25	100%

### 1.9. Bienestar para todos



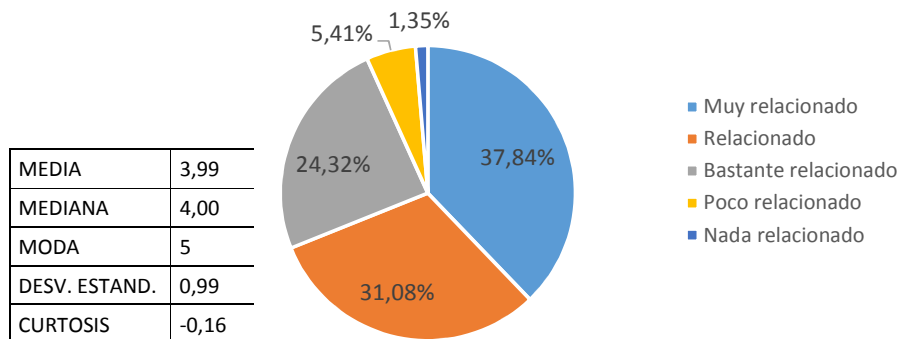
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	27	36,49%
Relacionado	4	22	29,73%
Bastante relacionado	3	15	20,27%
Poco relacionado	2	7	9,46%
Nada relacionado	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

### 2.1 Participación en toma de decisiones



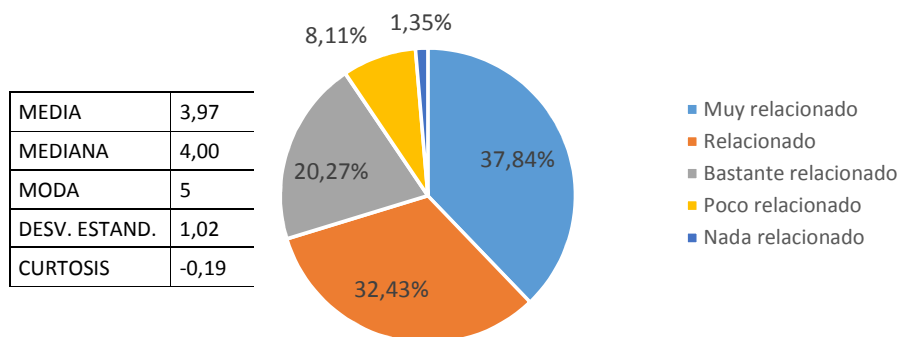
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	28	37,84%
Relacionado	4	23	31,08%
Bastante relacionado	3	18	24,32%
Poco relacionado	2	4	5,41%
Nada relacionado	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 2.2. Capacidad de negociación y construcción consensos



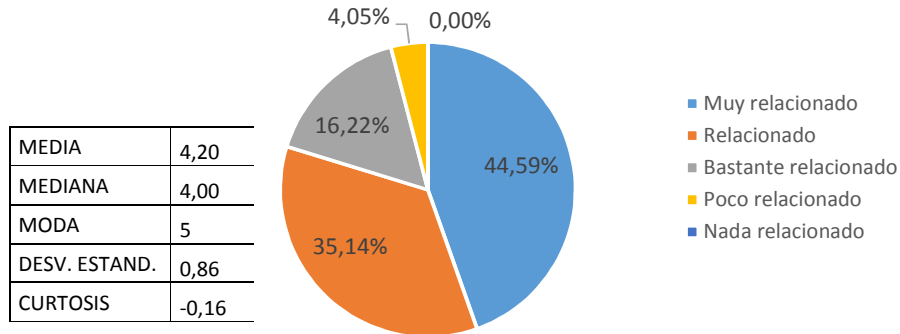
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	28	37,84%
Relacionado	4	24	32,43%
Bastante relacionado	3	15	20,27%
Poco relacionado	2	6	8,11%
Nada relacionado	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 2.3. Legalidad y transparencia



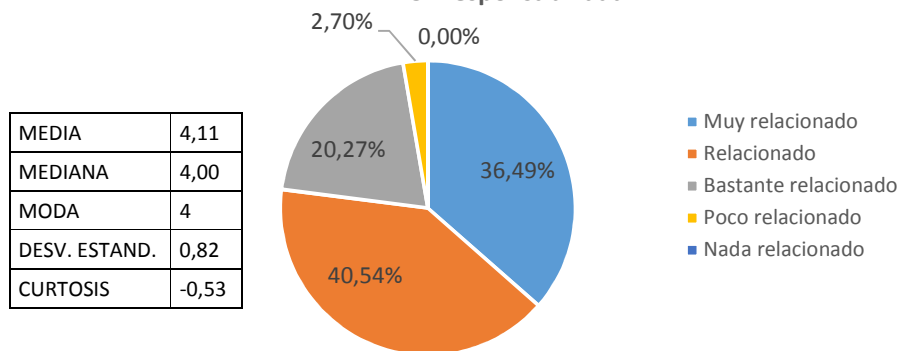
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	33	44,59%
Relacionado	4	26	35,14%
Bastante relacionado	3	12	16,22%
Poco relacionado	2	3	4,05%
Nada relacionado	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

#### 2.4. Capacidad de dirección



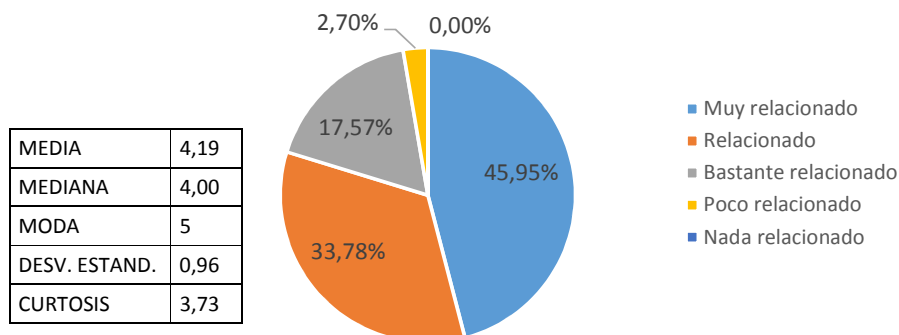
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	27	36,49%
Relacionado	4	30	40,54%
Bastante relacionado	3	15	20,27%
Poco relacionado	2	2	2,70%
Nada relacionado	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

#### 2.5. Responsabilidad



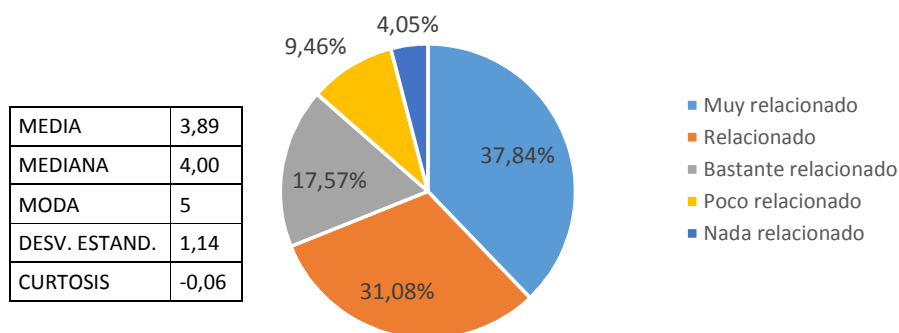
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	34	45,95%
relacionado	4	25	33,78%
Bastante relacionado	3	13	17,57%
Poco relacionado	2	2	2,70%
Nada relacionado	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

### 2.6. Equidad e inclusión



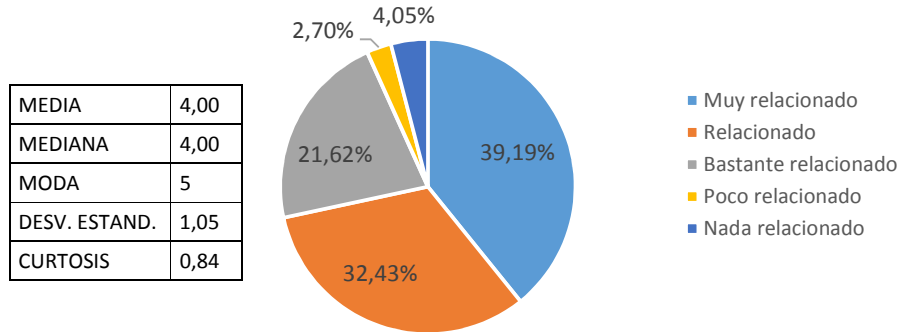
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	28	37,84%
Relacionado	4	23	31,08%
Bastante relacionado	3	13	17,57%
Poco relacionado	2	7	9,46%
Nada relacionado	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

### 2.7. Eficacia y eficiencia



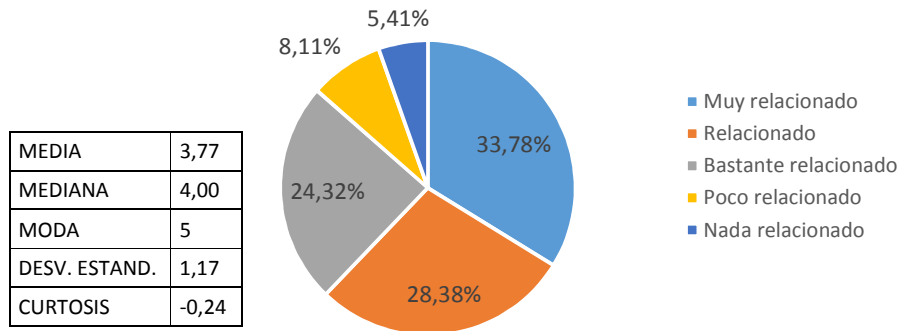
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	29	39,19%
Relacionado	4	24	32,43%
Bastante relacionado	3	16	21,62%
Poco relacionado	2	2	2,70%
Nada relacionado	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

### 2.8. Manejo de crisis



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy relacionado	5	25	33,78%
Relacionado	4	21	28,38%
Bastante relacionado	3	18	24,32%
Poco relacionado	2	6	8,11%
Nada relacionado	1	4	5,41%
TOTAL		74	100%

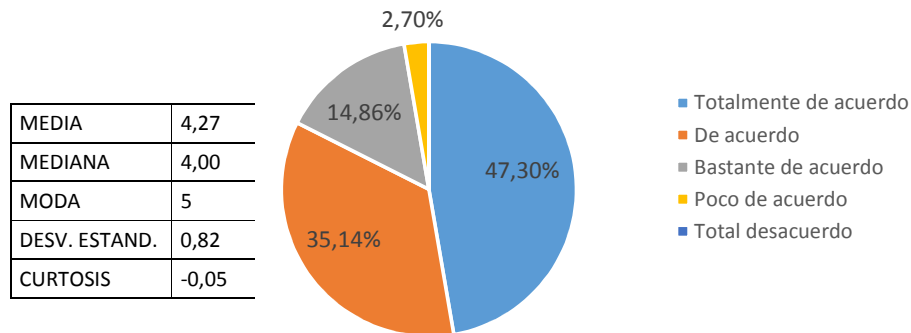
### 2.9 Capacidad de diálogo





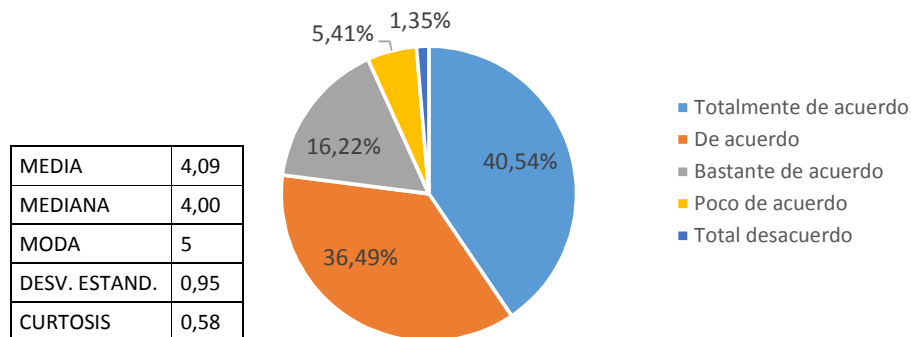
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	35	47,30%
De acuerdo	4	26	35,14%
Bastante de acuerdo	3	11	14,86%
Poco de acuerdo	2	2	2,70%
Total desacuerdo	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

### 3.1 Elementos para toma de decisiones



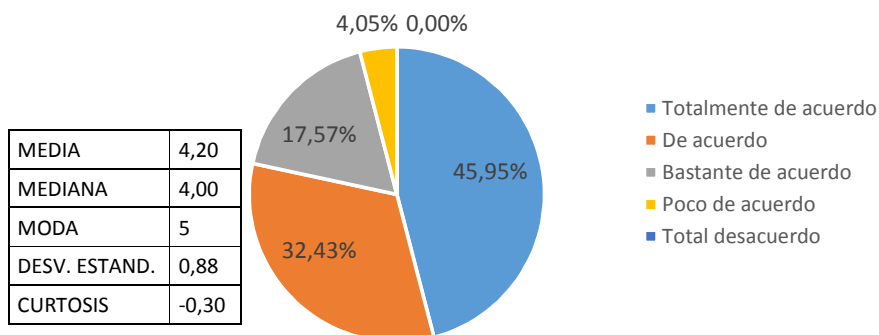
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	30	40,54%
De acuerdo	4	27	36,49%
Bastante de acuerdo	3	12	16,22%
Poco de acuerdo	2	4	5,41%
Total desacuerdo	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 3.2 Formación de dirección



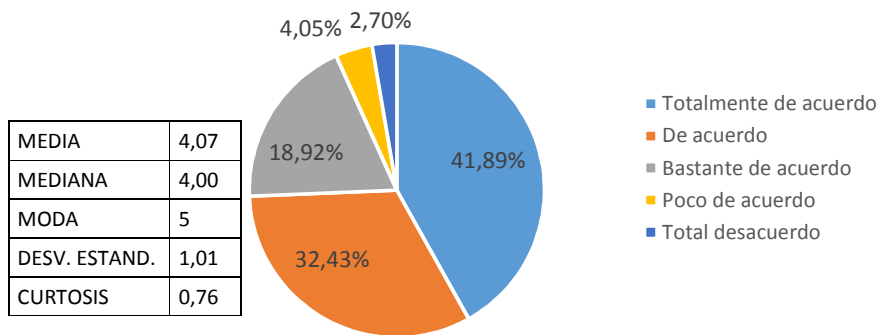
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	34	45,95%
De acuerdo	4	24	32,43%
Bastante de acuerdo	3	13	17,57%
Poco de acuerdo	2	3	4,05%
Total desacuerdo	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

### 3.3 Formación en Comunicación



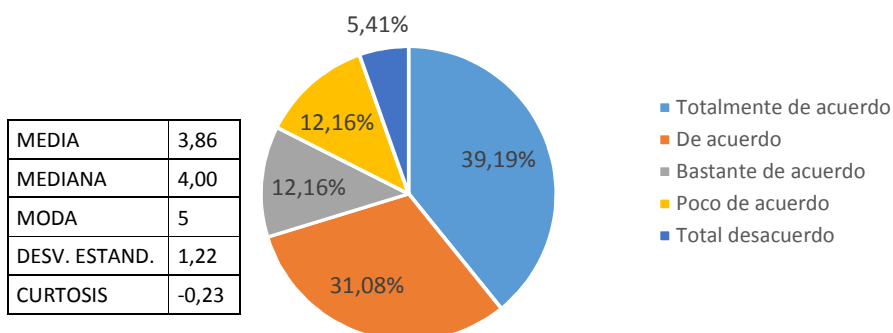
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	31	41,89%
De acuerdo	4	24	32,43%
Bastante de acuerdo	3	14	18,92%
Poco de acuerdo	2	3	4,05%
Total desacuerdo	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

### 3.4 Negociación y construcción de consensos



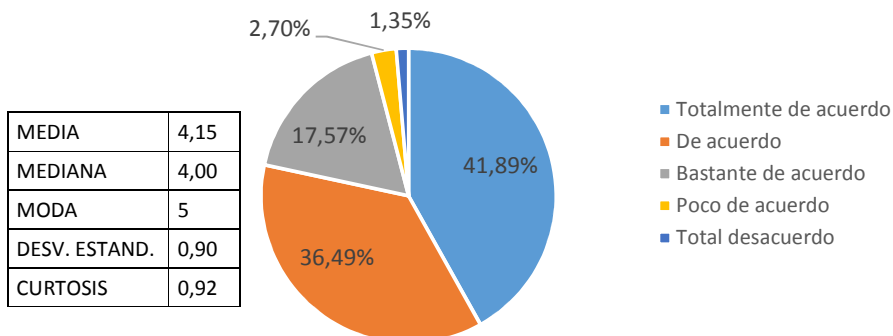
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	29	39,19%
De acuerdo	4	23	31,08%
Bastante de acuerdo	3	9	12,16%
Poco de acuerdo	2	9	12,16%
Total desacuerdo	1	4	5,41%
TOTAL		74	100%

### 3.5 Planeación Estratégica



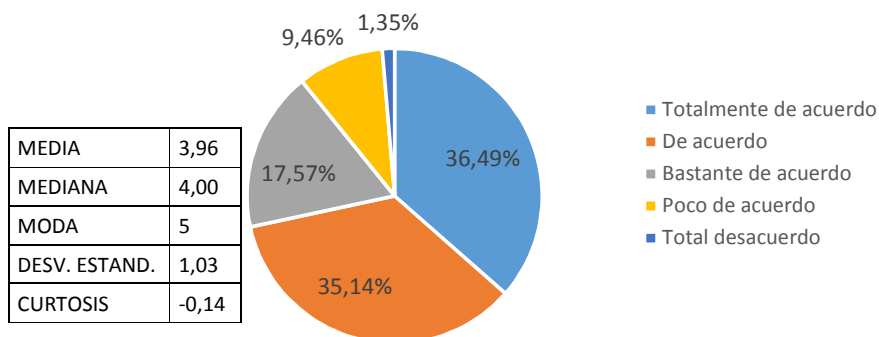
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	31	41,89%
De acuerdo	4	27	36,49%
Bastante de acuerdo	3	13	17,57%
Poco de acuerdo	2	2	2,70%
Total desacuerdo	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 3.6 Manejo de conflictos



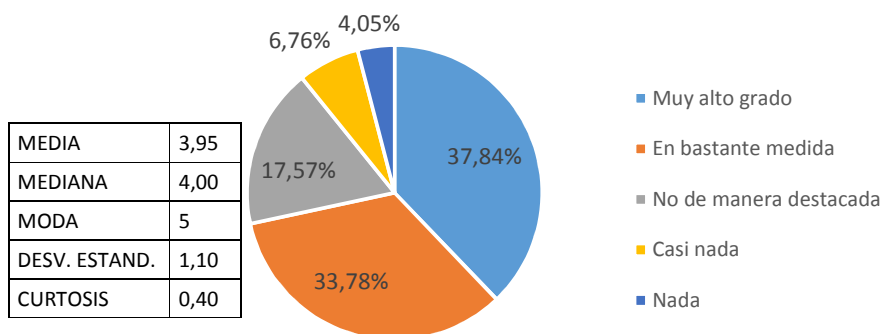
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	27	36,49%
De acuerdo	4	26	35,14%
Bastante de acuerdo	3	13	17,57%
Poco de acuerdo	2	7	9,46%
Total desacuerdo	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 3.7 Manejo de crisis



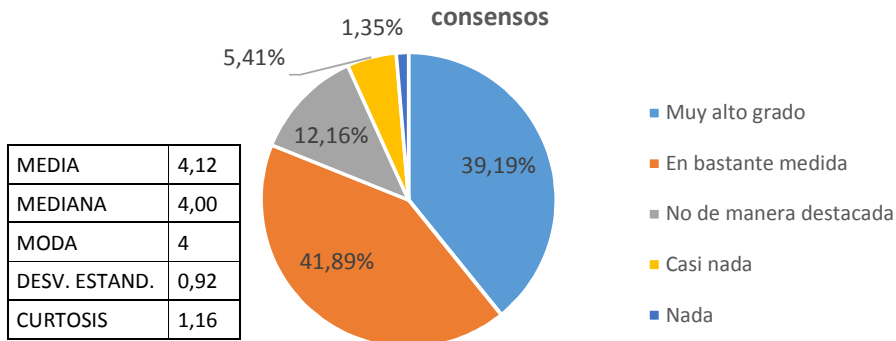
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	28	37,84%
En bastante medida	4	25	33,78%
No de manera destacada	3	13	17,57%
Casi nada	2	5	6,76%
Nada	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

### 4.1 Identificación de conflictos



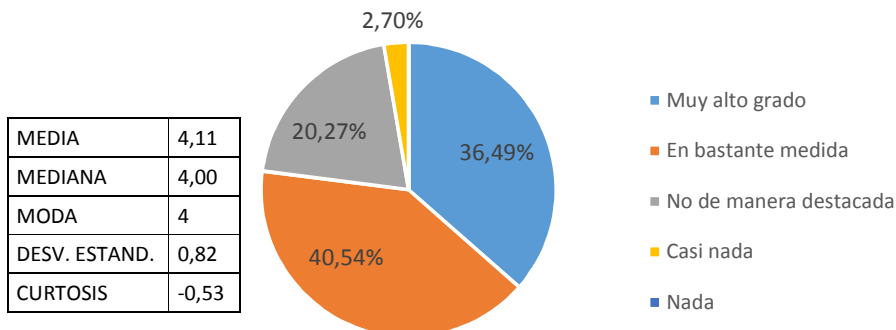
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	29	39,19%
En bastante medida	4	31	41,89%
No de manera destacada	3	9	12,16%
Casi nada	2	4	5,41%
Nada	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

#### 4.2 Capacidad para la negociación y construcción de consensos



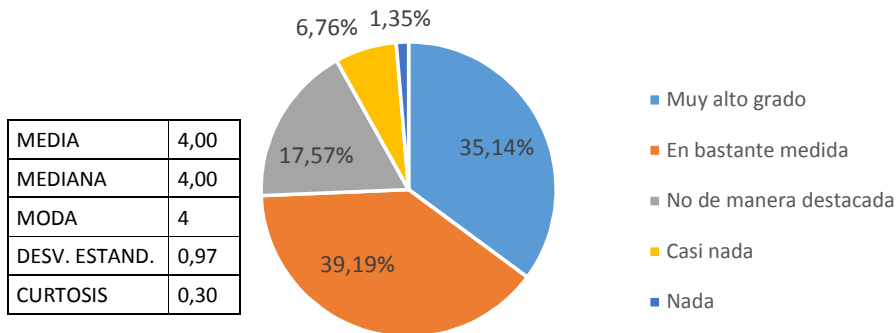
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	27	36,49%
Bastante medida	4	30	40,54%
No de manera destacada	3	15	20,27%
Casi nada	2	2	2,70%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

#### 4.3 Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva



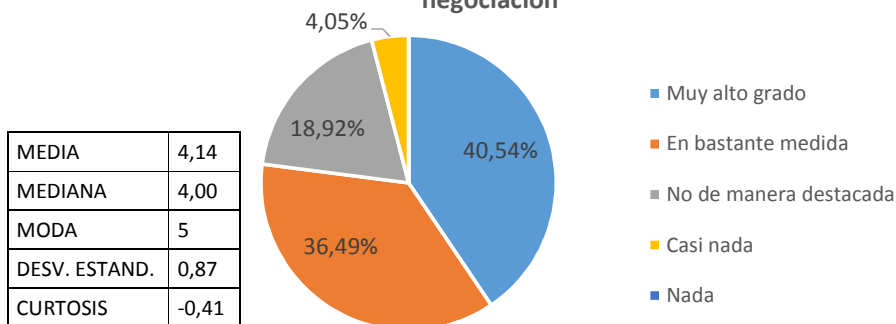
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	26	35,14%
Bastante medida	4	29	39,19%
No de manera destacada	3	13	17,57%
Casi nada	2	5	6,76%
Nada	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

#### 4.4 Manejo de crisis



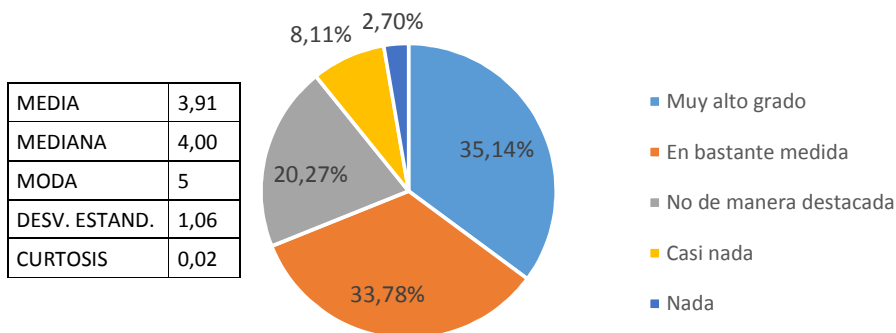
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	30	40,54%
Bastante medida	4	27	36,49%
No de manera destacada	3	14	18,92%
Casi nada	2	3	4,05%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

#### 4.5 Identificación de personas clave en un conflicto o negociación



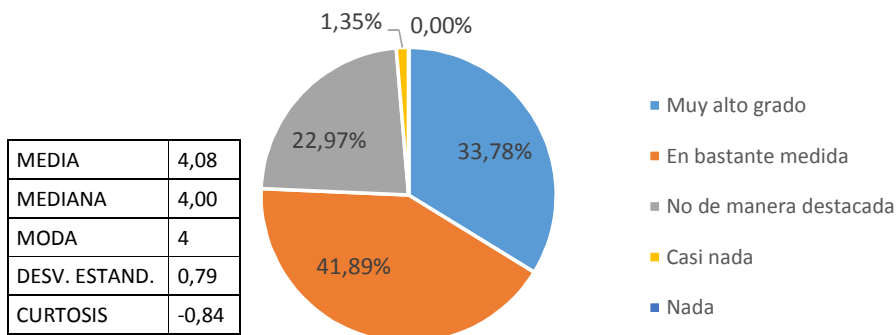
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	26	35,14%
Bastante medida	4	25	33,78%
No de manera destacada	3	15	20,27%
Casi nada	2	6	8,11%
Nada	1	2	2,70%
TOTAL		74	100%

#### 4.6 Ponerse en lugar del otro



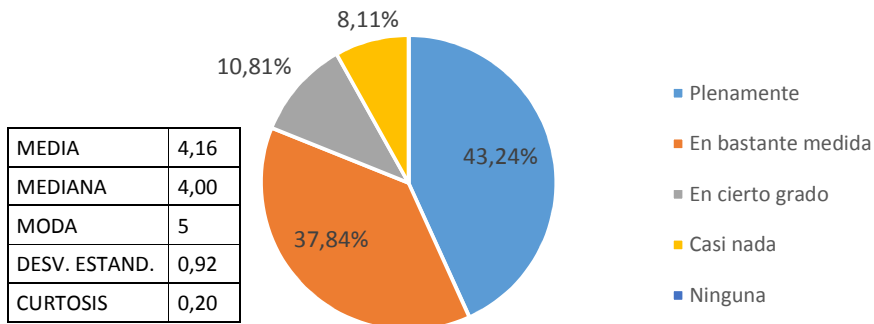
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto grado	5	25	33,78%
Bastante medida	4	31	41,89%
No de manera destacada	3	17	22,97%
Casi nada	2	1	1,35%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

#### 4.7 Uso de Tics y redes sociales



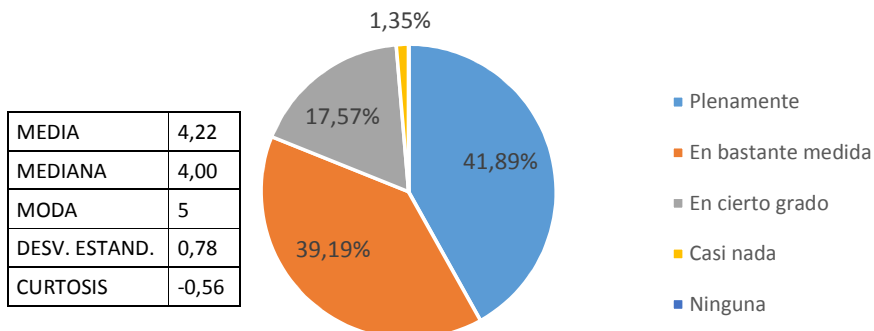
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	32	43,24%
En bastante medida	4	28	37,84%
En cierto grado	3	8	10,81%
Casi nada	2	6	8,11%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

### 5.1 Responsabilidad con respecto a la sociedad



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	31	41,89%
En bastante medida	4	29	39,19%
En cierto grado	3	13	17,57%
Casi nada	2	1	1,35%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

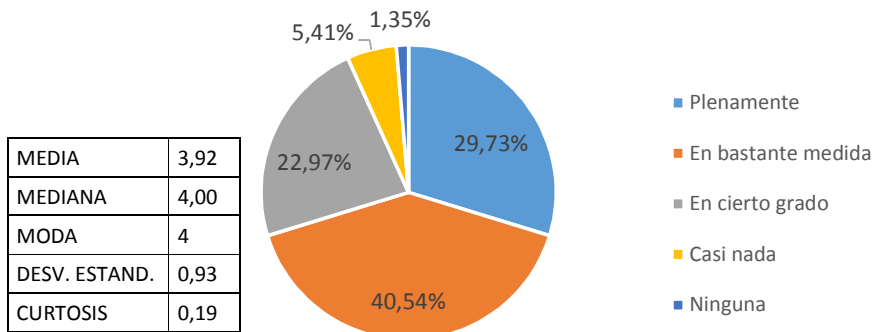
### 5.2 Responsabilidad para con mi grupo más cercano





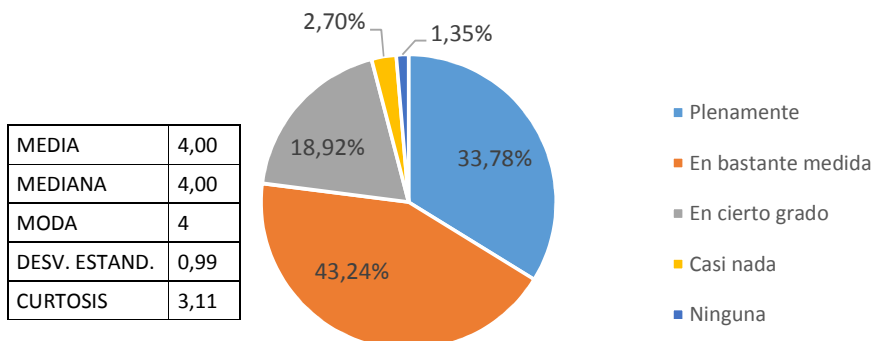
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	22	29,73%
En bastante medida	4	30	40,54%
En cierto grado	3	17	22,97%
Casi nada	2	4	5,41%
Ninguna	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

### 5.3 Honestidad



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	25	33,78%
En bastante medida	4	32	43,24%
En cierto grado	3	14	18,92%
Casi nada	2	2	2,70%
Ninguna	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

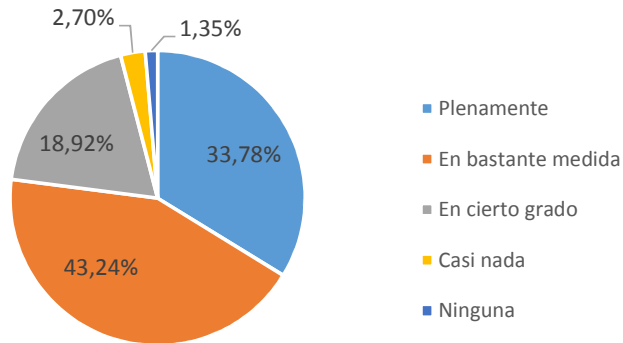
### 5.4 Integridad



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUCIA ABSOLUTA	FRECUCIA RELATIVA
Plenamente	5	24	32,43%
En bastante medida	4	32	43,24%
En cierto grado	3	14	18,92%
Casi nada	2	3	4,05%
Ninguna	1	1	1,35%
TOTAL		74	100%

#### 5.4 Integridad

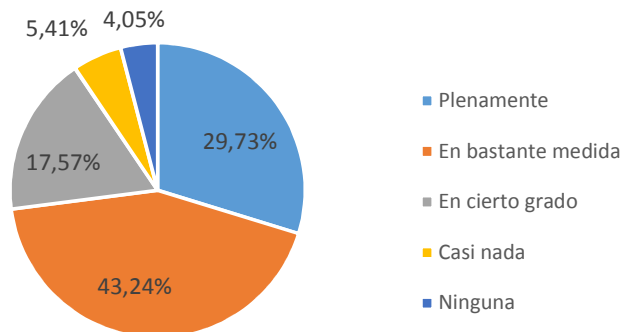
MEDIA	4,01
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	0,90
CURTOSIS	0,73



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUCIA ABSOLUTA	FRECUCIA RELATIVA
Plenamente	5	22	29,73%
En bastante medida	4	32	43,24%
En cierto grado	3	13	17,57%
Casi nada	2	4	5,41%
Ninguna	1	3	4,05%
TOTAL		74	100%

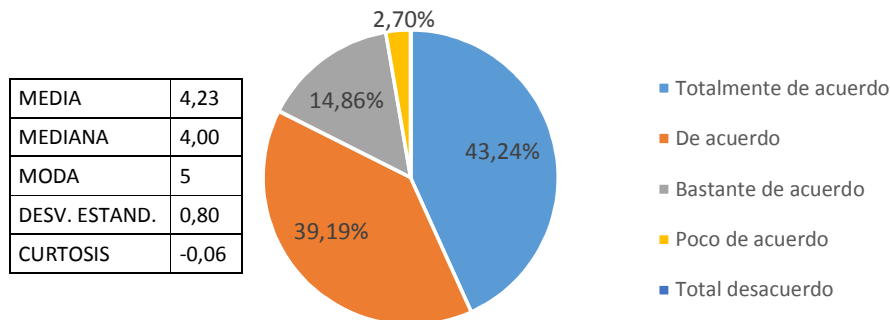
#### 5.6 Tolerancia ante las diferencias

MEDIA	3,89
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,03
CURTOSIS	0,90



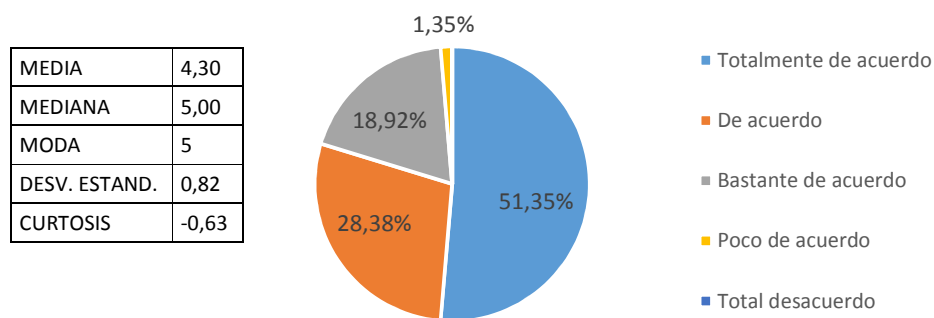
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	32	43,24%
De acuerdo	4	29	39,19%
Bastante de acuerdo	3	11	14,86%
Poco de acuerdo	2	2	2,70%
Total desacuerdo	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

**6.1 ¿Considera usted que es necesaria la investigación para la formación en Gobernabilidad?**



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente de acuerdo	5	38	51,35%
De acuerdo	4	21	28,38%
Bastante de acuerdo	3	14	18,92%
Poco de acuerdo	2	1	1,35%
Total desacuerdo	1	0	0,00%
TOTAL		74	100%

**7.0 Cree que la vinculación con la sociedad sería favorable para el desarrollo de competencias en gobernabilidad en la formación universitaria**



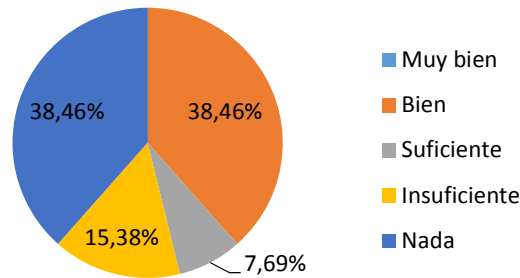
## ANEXO 5. Respuestas del Grupo de estudiantes de la Maestría en Gerencia de la Salud

Pregunta # 1. Sobre el conocimiento y aplicación de lo aprendido en las siguientes áreas:

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	0	0,00%
Bien	4	10	38,46%
Suficiente	3	2	7,69%
Insuficiente	2	4	15,38%
Nada	1	10	38,46%
TOTAL		26	1

### 1.1. Teorías económicas

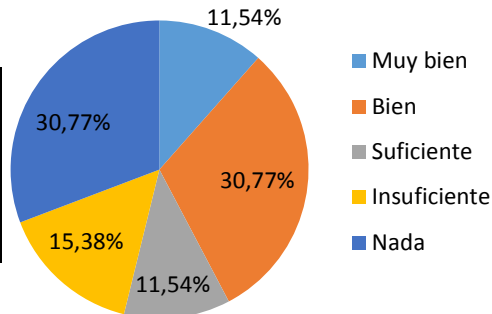
MEDIA	2,46
MEDIANA	2,00
MODA	1 ; 4
DESV. ESTAND.	1,35
CURTOSIS	-1,88



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	3	11,54%
Bien	4	8	30,77%
Suficiente	3	3	11,54%
Insuficiente	2	4	15,38%
Nada	1	8	30,77%
TOTAL		26	100%

### 1.2. Dirección de capital humano

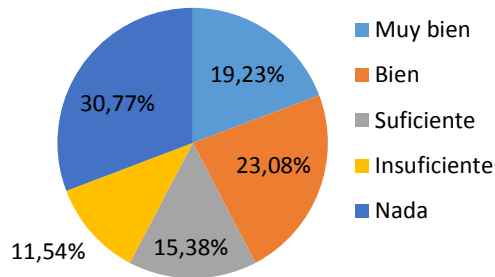
MEDIA	2,77
MEDIANA	3,00
MODA	1 ; 4
DESV. ESTAND.	1,48
CURTOSIS	-1,56



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	19,23%
Bien	4	6	23,08%
Suficiente	3	4	15,38%
Insuficiente	2	3	11,54%
Nada	1	8	30,77%
TOTAL		26	100%

### 1.3 Modelos dialógicos de comunicación

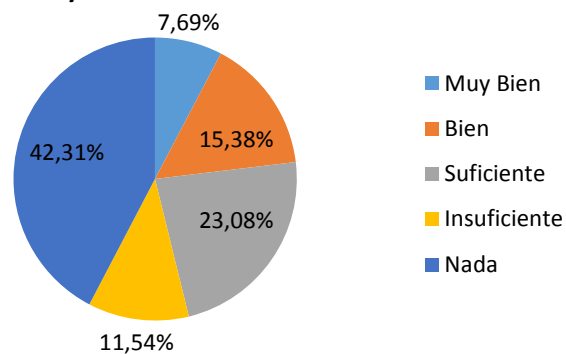
MEDIA	2,88
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,56
CURTOSIS	-1,56



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	7,69%
Bien	4	4	15,38%
Suficiente	3	6	23,08%
Insuficiente	2	3	11,54%
Nada	1	11	42,31%
TOTAL		26	100%

### 1.4 Negociación y construcción de consenso

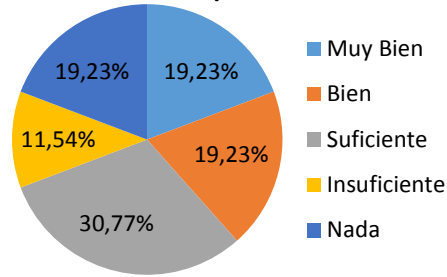
MEDIA	2,38
MEDIANA	2,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,42
CURTOSIS	-1,26



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	19,23%
Bien	4	5	19,23%
Suficiente	3	8	30,77%
Insuficiente	2	3	11,54%
Nada	1	5	19,23%
TOTAL		26	100%

### 1.5 Historia del país

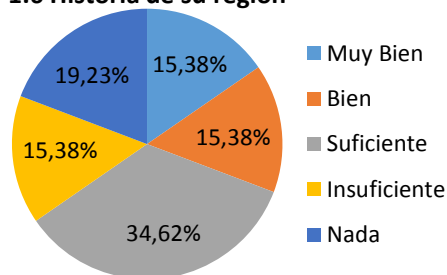
MEDIA	3,08
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,38
CURTOSIS	-1,05



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	4	15,38%
Bien	4	4	15,38%
Suficiente	3	9	34,62%
Insuficiente	2	4	15,38%
Nada	1	5	19,23%
TOTAL		26	100%

### 1.6 Historia de su región

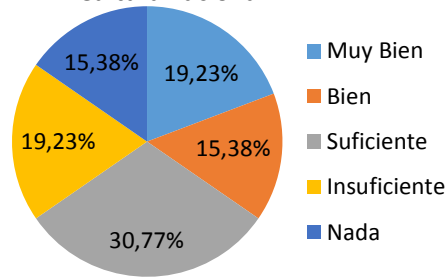
MEDIA	2,92
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,32
CURTOSIS	-0,90



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	19,23%
Bien	4	4	15,38%
Suficiente	3	8	30,77%
Insuficiente	2	5	19,23%
Nada	1	4	15,38%
TOTAL		26	100%

### 1.7. Cultura nacional

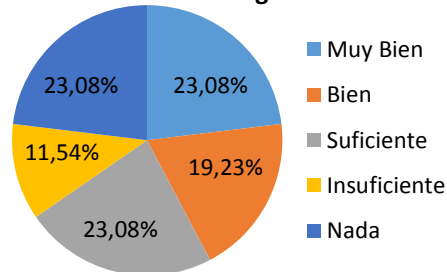
MEDIA	3,04
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,34
CURTOSIS	-1,00



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	6	23,08%
Bien	4	5	19,23%
Suficiente	3	6	23,08%
Insuficiente	2	3	11,54%
Nada	1	6	23,08%
TOTAL		26	100%

### 1.8. Planeación estratégica

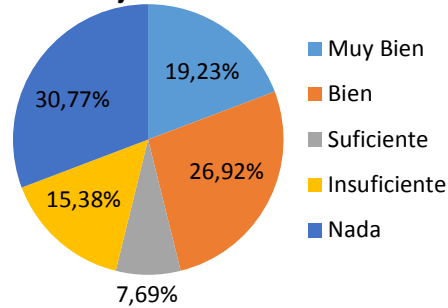
MEDIA	3,08
MEDIANA	3,00
MODA	1 ; 3 ; 5
DESV. ESTAND.	1,49
CURTOSIS	-1,34



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	19,23%
Bien	4	7	26,92%
Suficiente	3	2	7,69%
Insuficiente	2	4	15,38%
Nada	1	8	30,77%
TOTAL		26	100%

### 1.9. Manejo de conflictos

MEDIA	2,88
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,58
CURTOSIS	-1,66

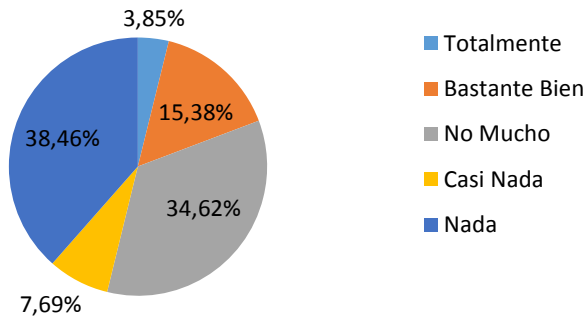


Pregunta # 2. ¿Considera usted que desarrolló en sus años en la carrera valores como los que se presentan a continuación? ¿En qué medida?

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	1	3,85%
Bastante bien	4	4	15,38%
No mucho	3	9	34,62%
Casi nada	2	2	7,69%
Nada	1	10	38,46%
TOTAL		26	100%

### 2.1. Aplicación de las teorías económicas para la comprensión de los problemas de Ec. Nac. e Intern.

MEDIA	2,38
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,27
CURTOSIS	-1,19

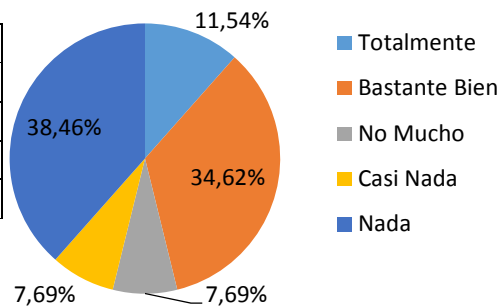




CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	3	11,54%
Bastante bien	4	9	34,62%
No mucho	3	2	7,69%
Casi nada	2	2	7,69%
Nada	1	10	38,46%
TOTAL		26	100%

### 2.2. Identificación de conflictos

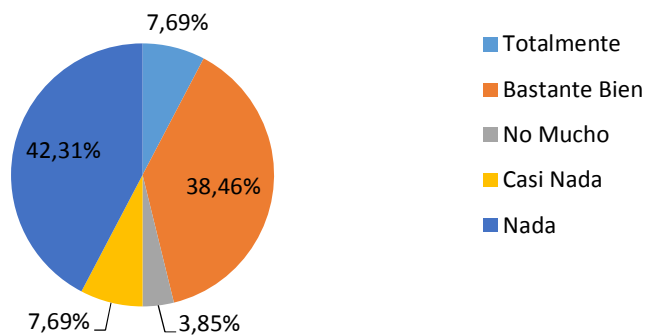
MEDIA	2,73
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,56
CURTOSIS	-1,75



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	7,69%
Bastante bien	4	10	38,46%
No mucho	3	1	3,85%
Casi nada	2	2	7,69%
Nada	1	11	42,31%
TOTAL		26	100%

### 2.3. Capacidad para la negociación y la construcción de consensos

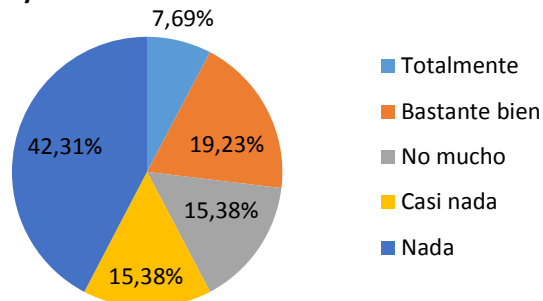
MEDIA	2,62
MEDIANA	2,50
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,55
CURTOSIS	-1,84



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	7,69%
Bastante bien	4	5	19,23%
No mucho	3	4	15,38%
Casi nada	2	4	15,38%
Nada	1	11	42,31%
TOTAL		26	100%

#### 2.4. Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva

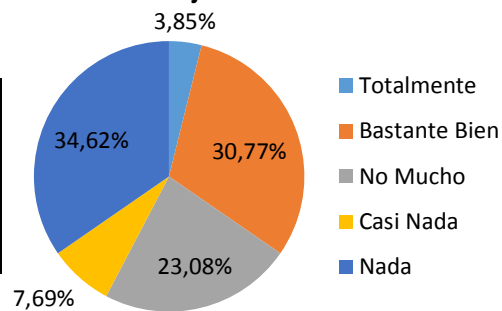
MEDIA	2,35
MEDIANA	2,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,41
CURTOSIS	-1,18



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	1	3,85%
Bastante bien	4	8	30,77%
No mucho	3	6	23,08%
Casi nada	2	2	7,69%
Nada	1	9	34,62%
TOTAL		26	100%

#### 2.5. Manejo de crisis

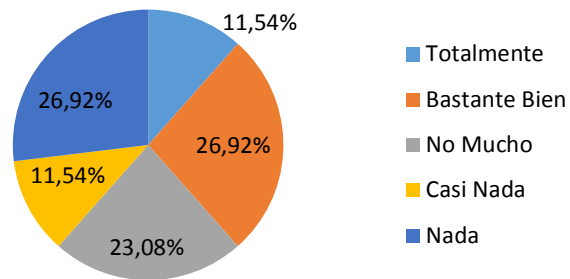
MEDIA	2,62
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,36
CURTOSIS	-1,55



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	3	11,54%
Bastante bien	4	7	26,92%
No mucho	3	6	23,08%
Casi nada	2	3	11,54%
Nada	1	7	26,92%
TOTAL		26	100%

### 2.6. Identificación de personas claves en un conflicto o negociación

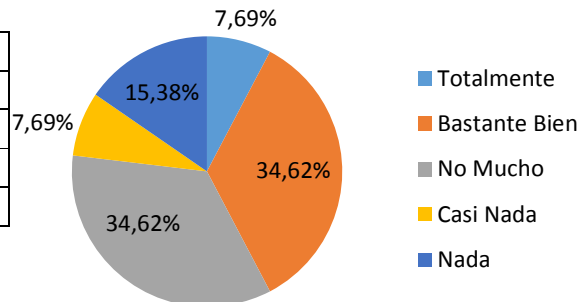
MEDIA	2,85
MEDIANA	3,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,41
CURTOSIS	-1,31



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	7,69%
Bastante bien	4	9	34,62%
No mucho	3	9	34,62%
Casi nada	2	2	7,69%
Nada	1	4	15,38%
TOTAL		26	100%

### 2.7. Ponerse en lugar del otro

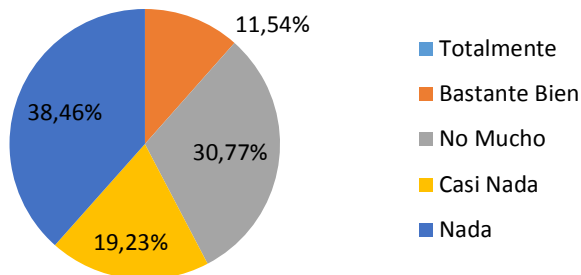
MEDIA	3,12
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,18
CURTOSIS	-0,38



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	0	0,00%
Bastante bien	4	3	11,54%
No mucho	3	8	30,77%
Casi nada	2	5	19,23%
Nada	1	10	38,46%
TOTAL		26	100%

### 2.8. Uso de TIC's y redes sociales para la construcción de consensos

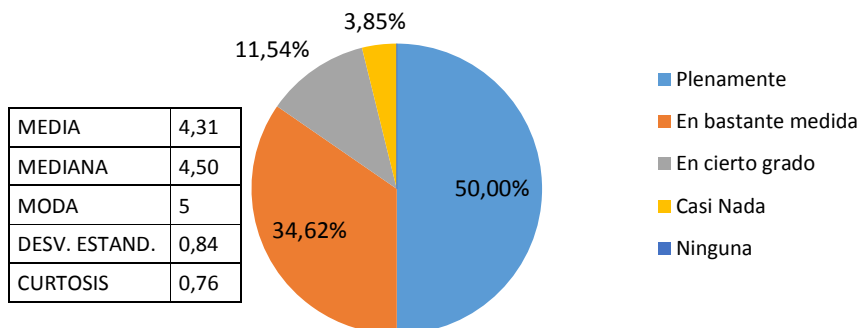
MEDIA	2,15
MEDIANA	2,00
MODA	1
DESV. ESTAND.	1,08
CURTOSIS	-1,31



Pregunta # 3. ¿Considera usted que desarrolló en sus años en la carrera valores como los que se presentan a continuación? ¿En qué medida?

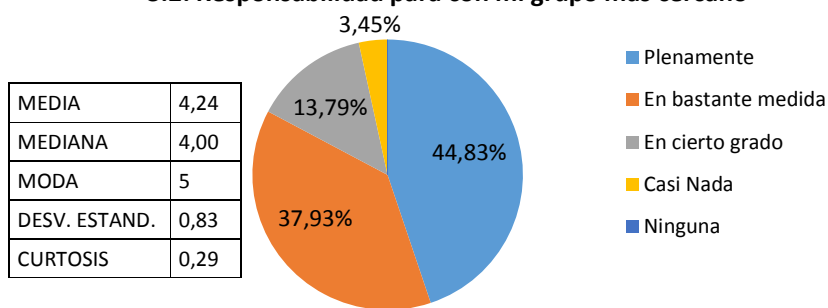
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	13	50,00%
En bastante medida	4	9	34,62%
En cierto grado	3	3	11,54%
Casi nada	2	1	3,85%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

### 3.1. Responsabilidad con respecto a la sociedad en general



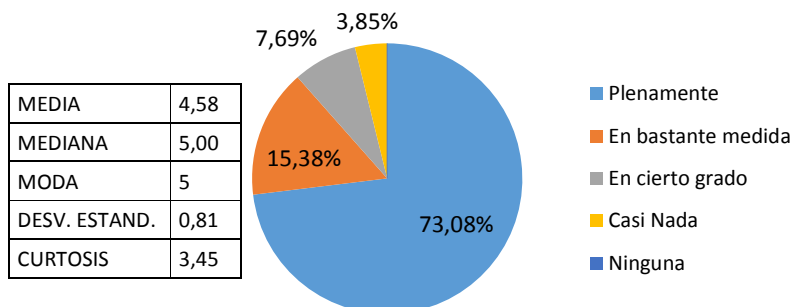
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	13	44,83%
En bastante medida	4	11	37,93%
En cierto grado	3	4	13,79%
Casi nada	2	1	3,45%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.2. Responsabilidad para con mi grupo más cercano



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	19	73,08%
En bastante medida	4	4	15,38%
En cierto grado	3	2	7,69%
Casi nada	2	1	3,85%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

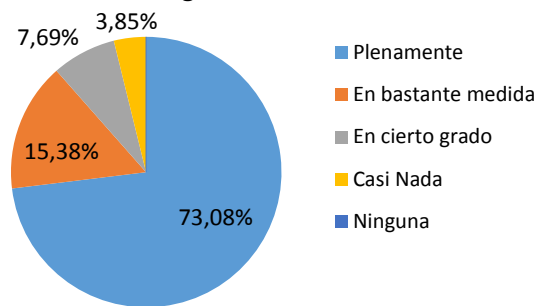
### 3.3. Honestidad



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	19	73,08%
En bastante medida	4	4	15,38%
En cierto grado	3	2	7,69%
Casi nada	2	1	3,85%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

### 3.4. Integridad

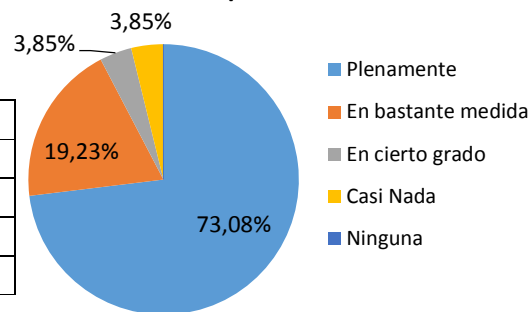
MEDIA	4,58
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,81
CURTOSIS	3,45



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	19	73,08%
En bastante medida	4	5	19,23%
En cierto grado	3	1	3,85%
Casi nada	2	1	3,85%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

### 3.5. Transparencia

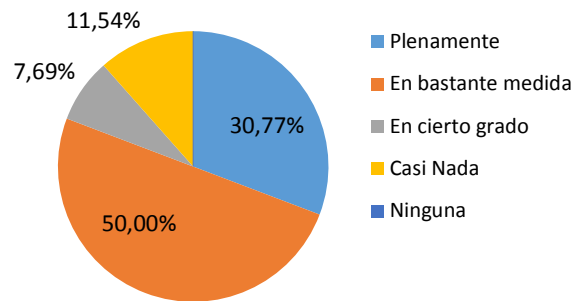
MEDIA	4,62
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,75
CURTOSIS	5,29



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	8	30,77%
En bastante medida	4	13	50,00%
En cierto grado	3	2	7,69%
Casi nada	2	3	11,54%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

### 3.6. Tolerancia

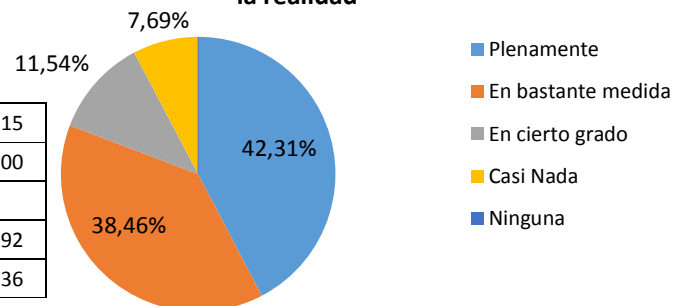
MEDIA	4,00
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	0,94
CURTOSIS	0,41



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	11	42,31%
En bastante medida	4	10	38,46%
En cierto grado	3	3	11,54%
Casi nada	2	2	7,69%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		26	100%

### 3.7. Implicación y sensibilidad ante los problemas de la realidad

MEDIA	4,15
MEDIANA	4,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,92
CURTOSIS	0,36



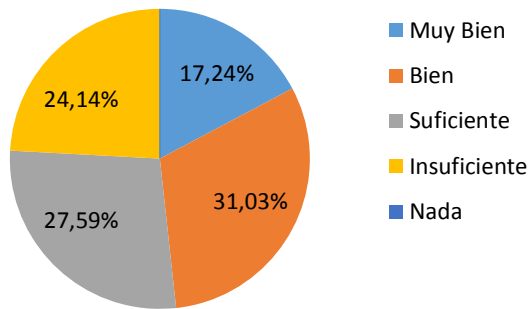
## ANEXO 6. Respuestas de estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas – MAE 1

Pregunta # 1. Sobre el conocimiento y aplicación de lo aprendido en las siguientes áreas:

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	17,24%
Bien	4	9	31,03%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 1.1. Teorías económicas

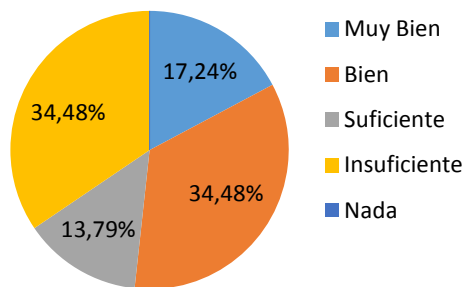
MEDIA	3,41
MEDIANA	3,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,05
CURTOSIS	-1,16



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	17,24%
Bien	4	10	34,48%
Suficiente	3	4	13,79%
Insuficiente	2	10	34,48%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 1.2. Dirección de capital humano

MEDIA	3,34
MEDIANA	4,00
MODA	2
DESV. ESTAND.	1,14
CURTOSIS	-1,48

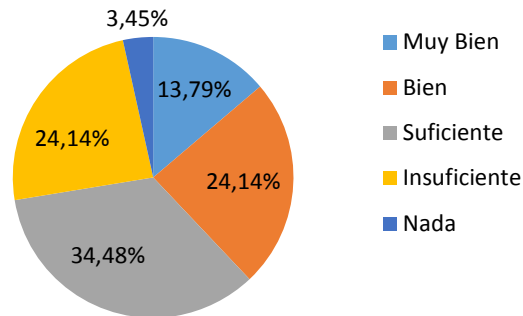




CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	4	13,79%
Bien	4	7	24,14%
Suficiente	3	10	34,48%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 1.3. Modelos dialógicos de comunicación

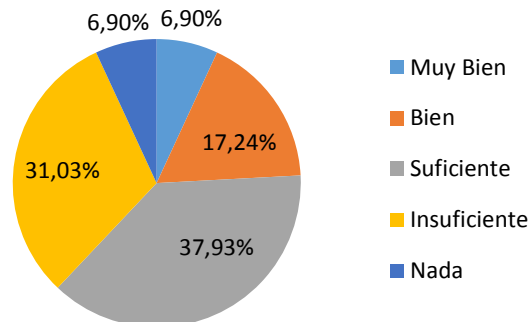
MEDIA	3,21
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,08
CURTOSIS	-0,68



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	5	17,24%
Suficiente	3	11	37,93%
Insuficiente	2	9	31,03%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 1.4. Negociación y construcción de consenso

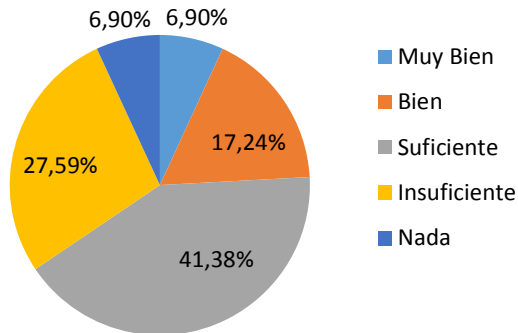
MEDIA	2,86
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,03
CURTOSIS	-0,18



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	5	17,24%
Suficiente	3	12	41,38%
Insuficiente	2	8	27,59%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 1.5. Historia del país

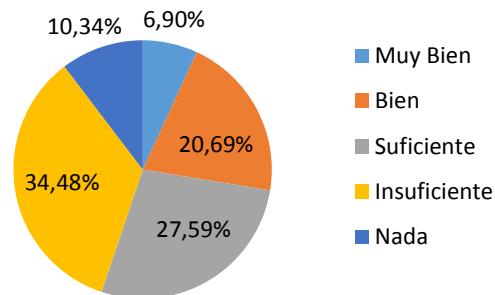
MEDIA	2,90
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,01
CURTOSIS	-0,08



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	6	20,69%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	10	34,48%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 1.6. Historia de su región

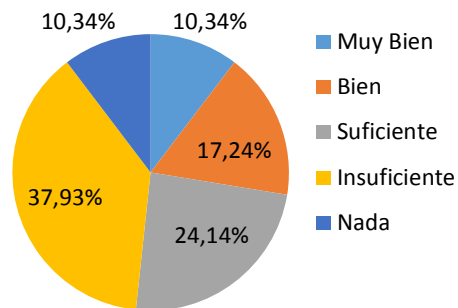
MEDIA	2,79
MEDIANA	3,00
MODA	2
DESV. ESTAND.	1,11
CURTOSIS	-0,62



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	3	10,34%
Bien	4	5	17,24%
Suficiente	3	7	24,14%
Insuficiente	2	11	37,93%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 1.7. Cultura nacional

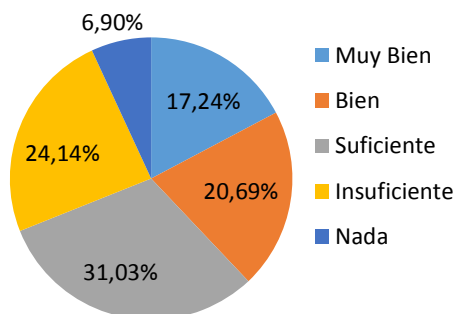
MEDIA	2,79
MEDIANA	3,00
MODA	2
DESV. ESTAND.	1,18
CURTOSIS	-0,64



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	17,24%
Bien	4	6	20,69%
Suficiente	3	9	31,03%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 1.8. Planeación estratégica

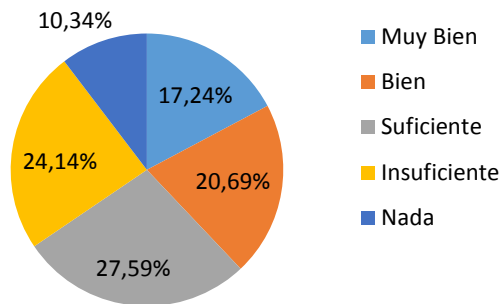
MEDIA	3,17
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,20
CURTOSIS	-0,84



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	17,24%
Bien	4	6	20,69%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 1.9. Manejo de conflictos

MEDIA	3,10
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,26
CURTOSIS	-0,96

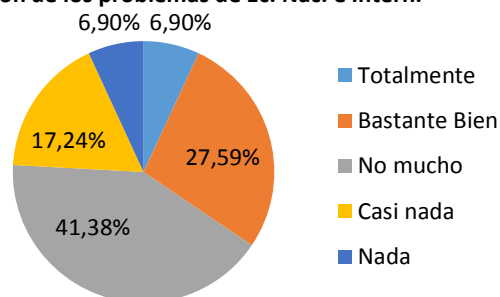


Pregunta # 2. Indique cuáles habilidades logró desarrollar durante la carrera y en qué medida las ha aplicado.

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	6,90%
Bastante bien	4	8	27,59%
No mucho	3	12	41,38%
Casi nada	2	5	17,24%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

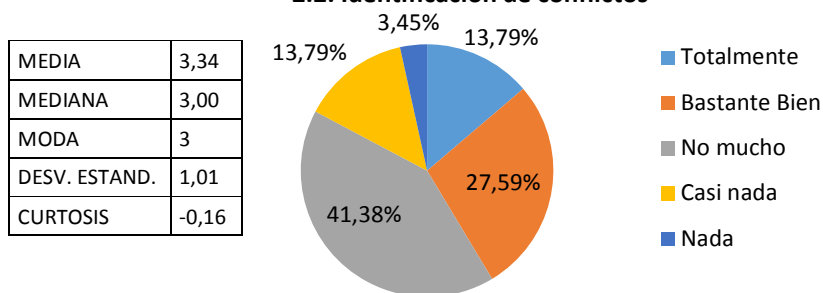
### 2.1. Aplicación de las teorías económicas para la comprensión de los problemas de Ec. Nac. e Intern.

MEDIA	3,10
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,01
CURTOSIS	-0,08



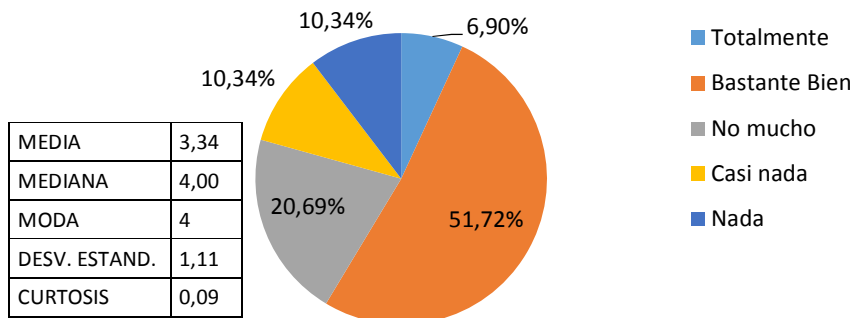
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	8	27,59%
No mucho	3	12	41,38%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 2.2. Identificación de conflictos



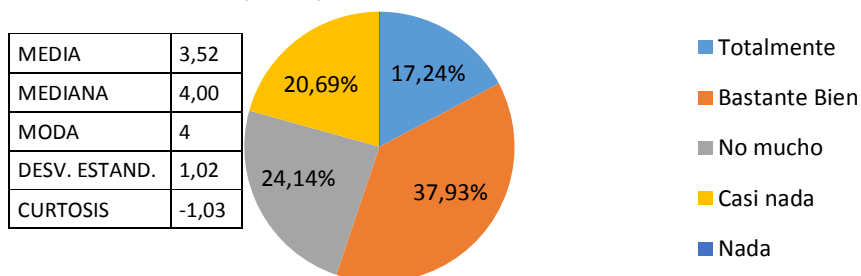
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	6,90%
Bastante bien	4	15	51,72%
No mucho	3	6	20,69%
Casi nada	2	3	10,34%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 2.3. Capacidad para la negociación y la construcción de consensos



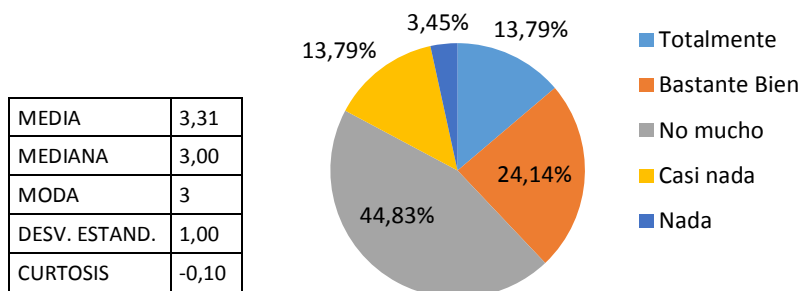
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	5	17,24%
Bastante bien	4	11	37,93%
No mucho	3	7	24,14%
Casi nada	2	6	20,69%
Nada	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

#### 2.4. Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	7	24,14%
No mucho	3	13	44,83%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

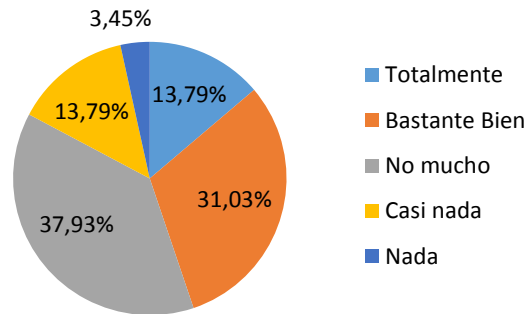
#### 2.5. Manejo de crisis



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	9	31,03%
No mucho	3	11	37,93%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 2.6. Identificación de personas claves en un conflicto o negociación

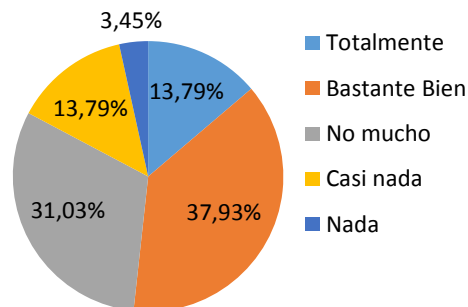
MEDIA	3,38
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,01
CURTOSIS	-0,19



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	11	37,93%
No mucho	3	9	31,03%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

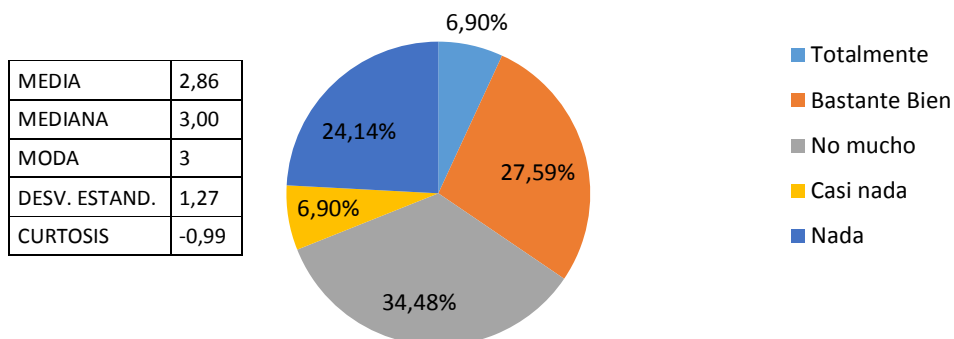
### 2.7. Ponerse en lugar del otro

MEDIA	3,45
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,02
CURTOSIS	-0,17



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	2	6,90%
Bastante bien	4	8	27,59%
No mucho	3	10	34,48%
Casi nada	2	2	6,90%
Nada	1	7	24,14%
TOTAL		29	100%

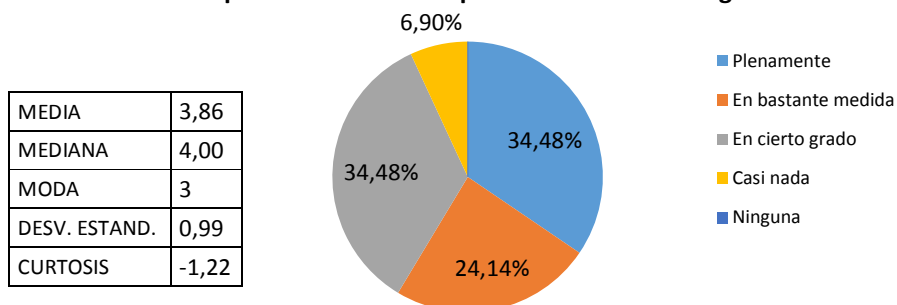
### 2.8. Uso de TIC's y redes sociales para la construcción de consensos



Pregunta # 3. ¿Considera usted que desarrolló en sus años en la carrera valores como los que se presentan a continuación? ¿En qué medida?

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	10	34,48%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	10	34,48%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

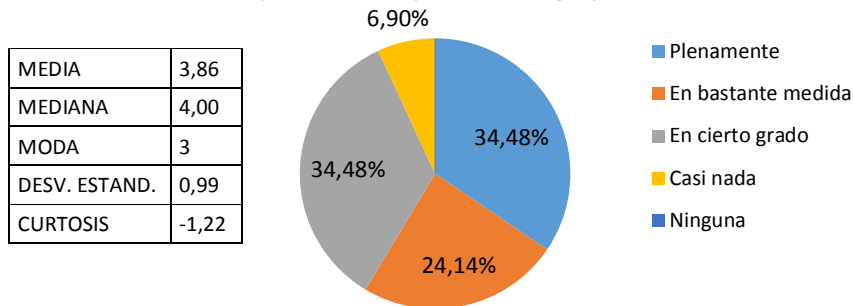
### 3.1. Responsabilidad con respecto a la sociedad en general





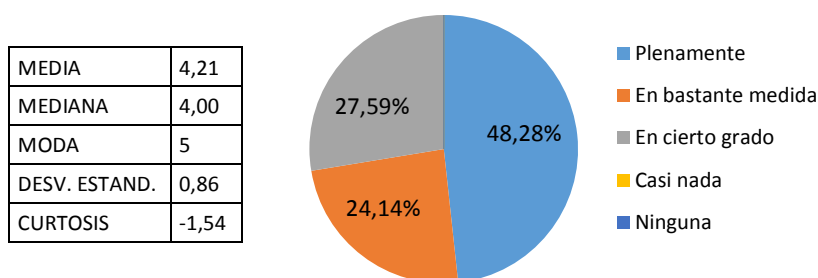
CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	10	34,48%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	10	34,48%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.2. Responsabilidad para con mi grupo más cercano



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	14	48,28%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	8	27,59%
Casi nada	2	0	0,00%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

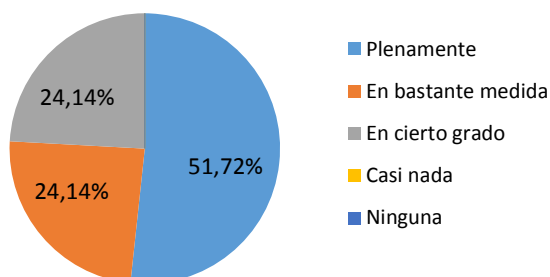
### 3.3. Honestidad



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	15	51,72%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	7	24,14%
Casi nada	2	0	0,00%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.4. Integridad

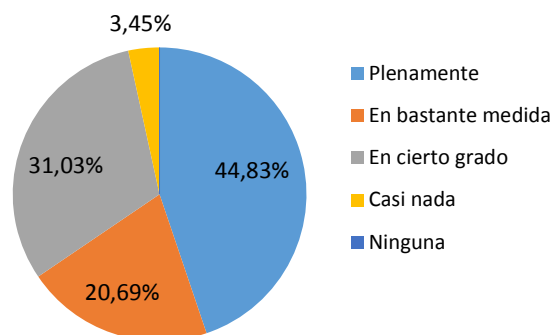
MEDIA	4,28
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,84
CURTOSIS	-1,34



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	13	44,83%
En bastante medida	4	6	20,69%
En cierto grado	3	9	31,03%
Casi nada	2	1	3,45%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.5. Transparencia

MEDIA	4,07
MEDIANA	4,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,96
CURTOSIS	-1,28

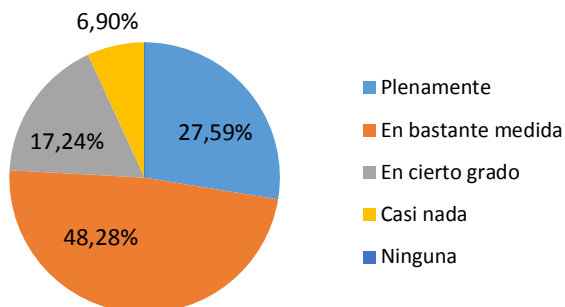


CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	8	27,59%
En bastante medida	4	14	48,28%

En cierto grado	3	5	17,24%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

### 3.6. Tolerancia

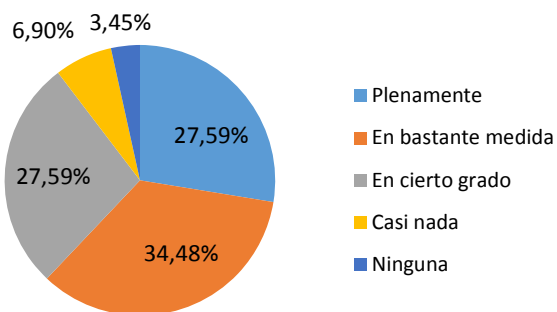
MEDIA	3,97
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	0,87
CURTOSIS	0,07



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	8	27,59%
En bastante medida	4	10	34,48%
En cierto grado	3	8	27,59%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	1	3,45%
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>100%</b>

### 3.7. Implicación y sensibilidad ante los problemas de la realidad

MEDIA	3,76
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,06
CURTOSIS	0,14



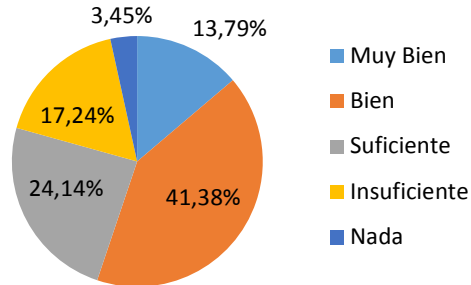
## ANEXO 7. Respuestas de estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas. MAE-2

Pregunta # 1. Sobre el conocimiento y aplicación de lo aprendido en las siguientes áreas:

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	4	13,79%
Bien	4	12	41,38%
Suficiente	3	7	24,14%
Insuficiente	2	5	17,24%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 1.1. Teorías económicas

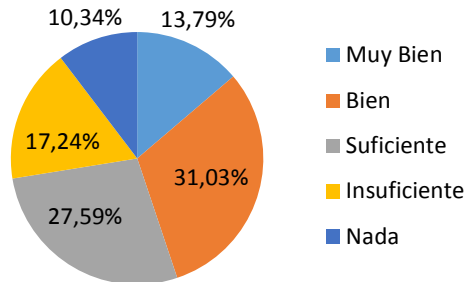
MEDIA	3,45
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,06
CURTOSIS	-0,40



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	4	13,79%
Bien	4	9	31,03%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	5	17,24%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 1.2. Dirección de capital humano

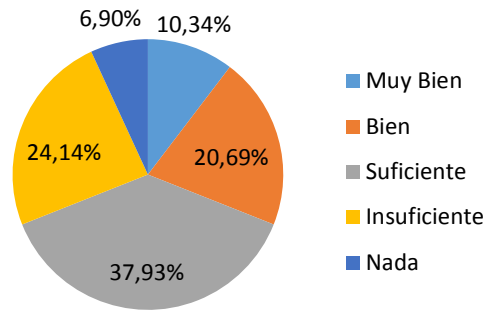
MEDIA	3,21
MEDIANA	3,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,21
CURTOSIS	-0,70



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	3	10,34%
Bien	4	6	20,69%
Suficiente	3	11	37,93%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 1.3. Modelos dialógicos de comunicación

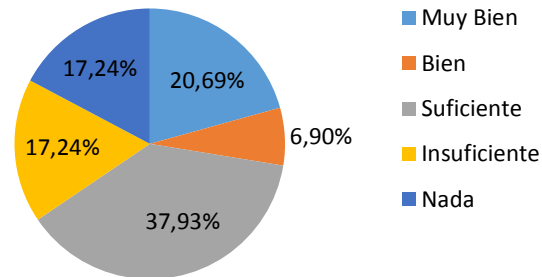
MEDIA	3,03
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,09
CURTOSIS	-0,40



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	6	20,69%
Bien	4	2	6,90%
Suficiente	3	11	37,93%
Insuficiente	2	5	17,24%
Nada	1	5	17,24%
TOTAL		29	100%

### 1.4. Negociación y construcción de consenso

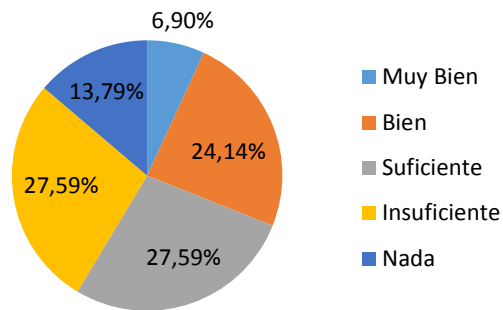
MEDIA	2,97
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,35
CURTOSIS	-0,89



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	7	24,14%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	8	27,59%
Nada	1	4	13,79%
TOTAL		29	100%

### 1.5. Historia del país

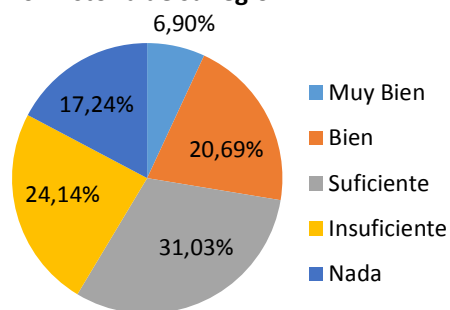
MEDIA	2,83
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,17
CURTOSIS	-0,82



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	6	20,69%
Suficiente	3	9	31,03%
Insuficiente	2	7	24,14%
Nada	1	5	17,24%
TOTAL		29	100%

### 1.6. Historia de su región

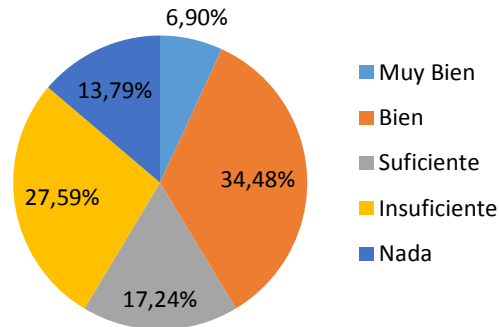
MEDIA	2,76
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,18
CURTOSIS	-0,77



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	2	6,90%
Bien	4	10	34,48%
Suficiente	3	5	17,24%
Insuficiente	2	8	27,59%
Nada	1	4	13,79%
TOTAL		29	100%

### 1.7. Cultura nacional

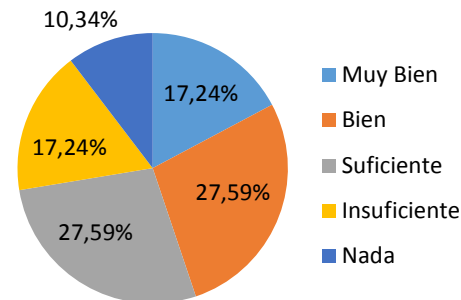
MEDIA	2,93
MEDIANA	3,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,22
CURTOSIS	-1,15



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	5	17,24%
Bien	4	8	27,59%
Suficiente	3	8	27,59%
Insuficiente	2	5	17,24%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

### 1.8. Planeación estratégica

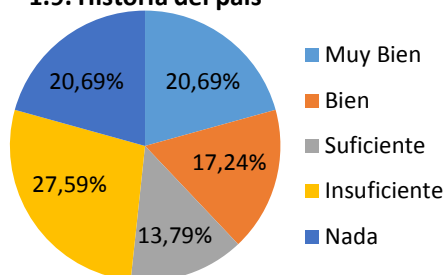
MEDIA	3,24
MEDIANA	3,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,24
CURTOSIS	-0,80



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bien	5	6	20,69%
Bien	4	5	17,24%
Suficiente	3	4	13,79%
Insuficiente	2	8	27,59%
Nada	1	6	20,69%
TOTAL		29	100%

### 1.9. Historia del país

MEDIA	2,90
MEDIANA	3,00
MODA	2
DESV. ESTAND.	1,47
CURTOSIS	-1,39

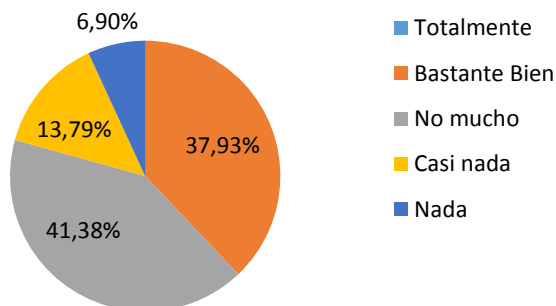


Pregunta # 2. Indique cuáles habilidades logró desarrollar durante la carrera, y en qué medida las ha aplicado.

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	0	0,00%
Bastante bien	4	11	37,93%
No mucho	3	12	41,38%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 2.1. Aplicación de las teorías económicas para la comprensión de los problemas de Ec. Nac. e Intern.

MEDIA	3,10
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	0,90
CURTOSIS	0,17

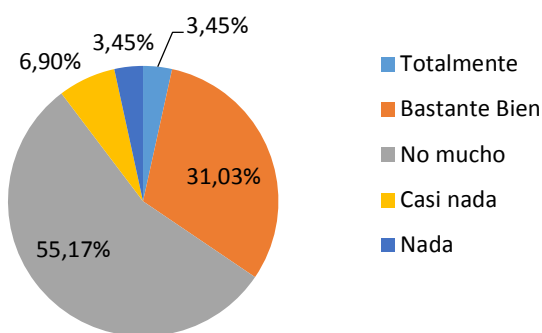




CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	1	3,45%
Bastante bien	4	9	31,03%
No mucho	3	16	55,17%
Casi nada	2	2	6,90%
Nada	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 2.2. Identificación de conflictos

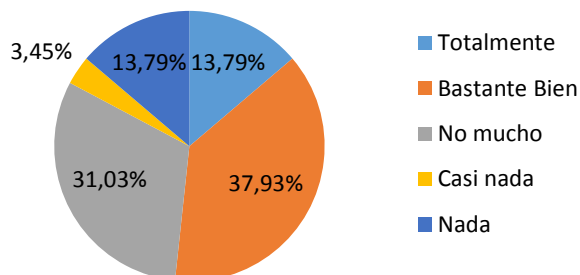
MEDIA	3,24
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	0,79
CURTOSIS	1,58



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	11	37,93%
No mucho	3	9	31,03%
Casi nada	2	1	3,45%
Nada	1	4	13,79%
TOTAL		29	100%

### 2.3. Capacidad para la negociación y la construcción de consensos

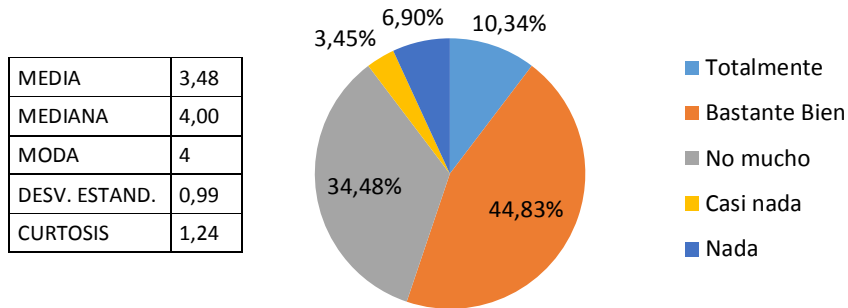
MEDIA	3,34
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,20
CURTOSIS	-0,05



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
-----------	------------	---------------------	---------------------

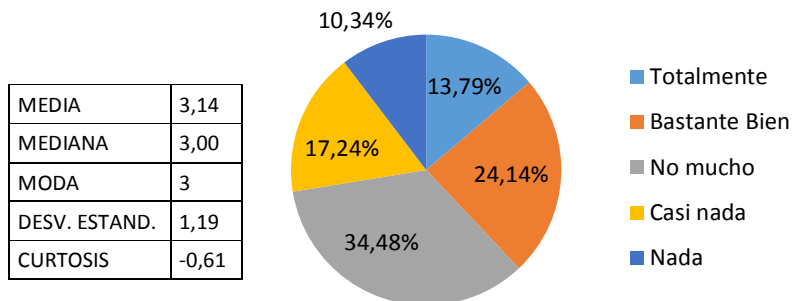
Totalmente	5	3	10,34%
Bastante bien	4	13	44,83%
No mucho	3	10	34,48%
Casi nada	2	1	3,45%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

#### 2.4. Búsqueda y obtención de retroalimentación efectiva



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	7	24,14%
No mucho	3	10	34,48%
Casi nada	2	5	17,24%
Nada	1	3	10,34%
TOTAL		29	100%

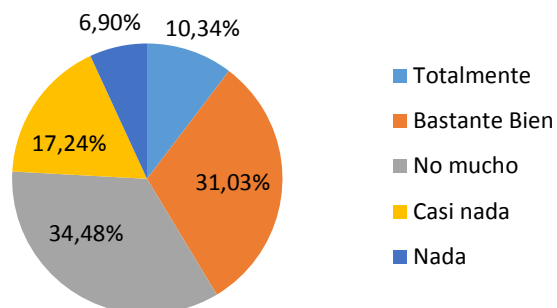
#### 2.5. Manejo de crisis



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	3	10,34%
Bastante bien	4	9	31,03%
No mucho	3	10	34,48%
Casi nada	2	5	17,24%
Nada	1	2	6,90%
TOTAL		29	100%

### 2.6. Identificación de personas claves en un conflicto o negociación

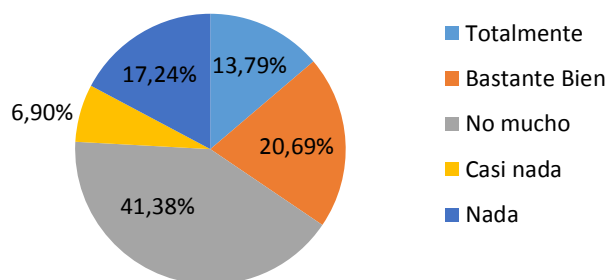
MEDIA	3,21
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,08
CURTOSIS	-0,35



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	4	13,79%
Bastante bien	4	6	20,69%
No mucho	3	12	41,38%
Casi nada	2	2	6,90%
Nada	1	5	17,24%
TOTAL		29	100%

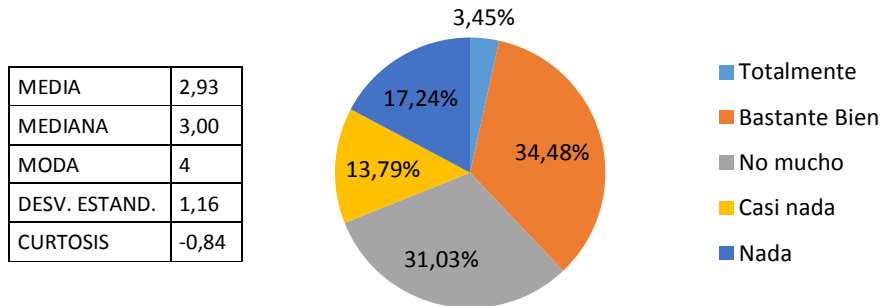
### 2.7. Ponerse en lugar del otro

MEDIA	3,07
MEDIANA	3,00
MODA	3
DESV. ESTAND.	1,25
CURTOSIS	-0,57



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente	5	1	3,45%
Bastante bien	4	10	34,48%
No mucho	3	9	31,03%
Casi nada	2	4	13,79%
Nada	1	5	17,24%
TOTAL		29	100%

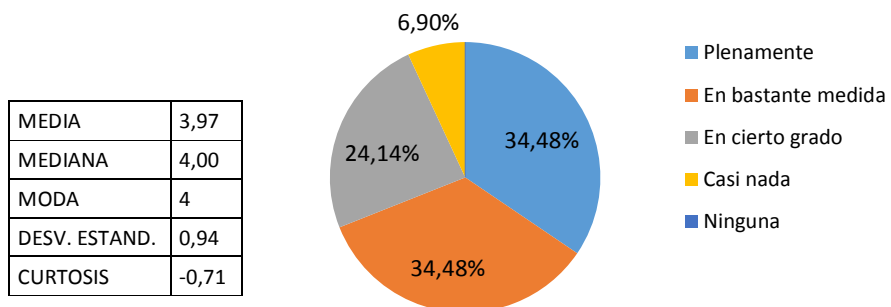
### 2.8. Uso de TIC's y redes sociales para la construcción de consensos



Pregunta # 3. ¿Considera usted que desarrolló, en sus años en la carrera, valores como los que se presentan a continuación? ¿En qué medida?

CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	10	34,48%
En bastante medida	4	10	34,48%
En cierto grado	3	7	24,14%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

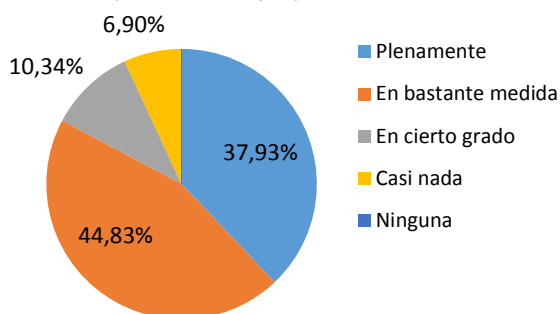
### 3.1. Responsabilidad con respecto a la sociedad en general



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	11	37,93%
En bastante medida	4	13	44,83%
En cierto grado	3	3	10,34%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.2. Responsabilidad para con mi grupo más cercano

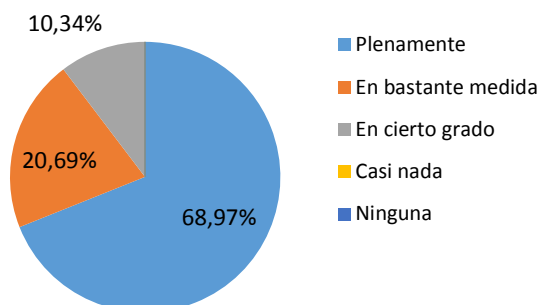
MEDIA	4,14
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	0,88
CURTOSIS	0,64



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	20	68,97%
En bastante medida	4	6	20,69%
En cierto grado	3	3	10,34%
Casi nada	2	0	0,00%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.3. Honestidad

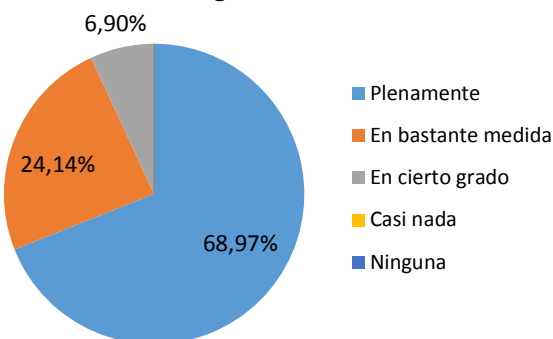
MEDIA	4,59
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,68
CURTOSIS	0,79



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	20	68,97%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	2	6,90%
Casi nada	2	0	0,00%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.4. Integridad

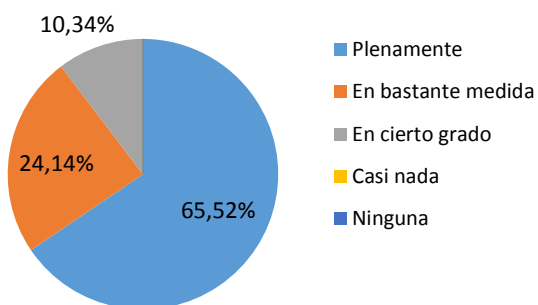
MEDIA	4,62
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,62
CURTOSIS	1,16



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	19	65,52%
En bastante medida	4	7	24,14%
En cierto grado	3	3	10,34%
Casi nada	2	0	0,00%
Ninguna	1	0	0,00%
TOTAL		29	100%

### 3.5. Transparencia

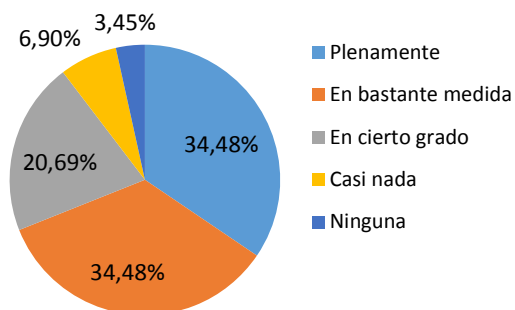
MEDIA	4,55
MEDIANA	5,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	0,69
CURTOSIS	0,41



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	10	34,48%
En bastante medida	4	10	34,48%
En cierto grado	3	6	20,69%
Casi nada	2	2	6,90%
Ninguna	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 3.6. Tolerancia

MEDIA	3,90
MEDIANA	4,00
MODA	4
DESV. ESTAND.	1,08
CURTOSIS	0,38



CRITERIOS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Plenamente	5	11	37,93%
En bastante medida	4	5	17,24%
En cierto grado	3	8	27,59%
Casi nada	2	4	13,79%
Ninguna	1	1	3,45%
TOTAL		29	100%

### 3.7. Implicación y sensibilidad ante los problemas de la realidad

MEDIA	3,72
MEDIANA	4,00
MODA	5
DESV. ESTAND.	1,22
CURTOSIS	-0,93

