

EL APRENDIZAJE BASADO EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN: UN CASO IBEROECUATORIANO.

Pablo Muñoz Viquillón¹

¹Universidad de Cádiz Andalucía, España Departamento de Marketing y Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación e-mail:pablo.munoz@uca.es

¹Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador, Proyecto Potencia, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Resumen

El trabajo que se presenta, es el resultado de experiencias, en las áreas de investigación, capacitación y consultoría, que se desarrollan en un proyecto de fortalecimiento a las capacidades competitivas de las MIPYMES de la Región Norte de Ecuador, que tiene como principal objetivo, la transformación de la matriz productiva del país, mediante la capacitación del talento humano, tanto de las MIPYMES como centro de atención del mencionado proyecto, auspiciado por la Secretaría Nacional de Educación del Gobierno del Ecuador, el Ministerio de Industria y Productividad, de este país, la Universidad Técnica del Norte en la provincia ecuatoriana de Ibarra y la Universidad de Cádiz.

En la ponencia, se recogen los seguimientos metodológicos, basados en el diagnóstico de necesidades de capacitación, objetivo principal del proyecto, que tiene como impacto-producto resultante y medible a través del análisis de la Gestión Basada en Resultados como forma de cambio socioeconómico de la matriz productiva del país.

Palabras clave: innovación; evaluación del aprendizaje; proyectos de investigación; gestión basada en resultados GBR; SROI

1 INTRODUCCIÓN

En la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005 se hizo especial hincapié en los principios de la “*gestión para la obtención de resultados*”, volviéndose a reafirmar dichos principios en el Programa de Acción de Accra de 2008, como parte de los esfuerzos encaminados a obrar de consuno [1]ⁱ, con un planteamiento participativo, a fin de fortalecer las capacidades de los países y de promover la responsabilidad de las principales partes interesadas con respecto a la consecución de los resultados [2]ⁱⁱ.

La Gestión Basada en Resultados GBR, es una de las cuestiones más complejas para medir los resultados en un entorno de productividad, donde los productos, programas, proyectos o cuestiones se generan en forma de actuaciones o impactos sobre la sociedad. Una adecuada selección de indicadores válidos y legitimados, hacen más factibles medir resultados, a partir de los cuales se logran los fines y objetivos deseados.

El modelo GBR, es empleado por múltiples organismos internacionales entre ellos: la Organización de las Naciones Unidas (ONU) dentro de ella la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) etc. El Sr. D Marcos Macón Ex Secretario de Modernización del Estado de la República Argentina. Director de SIDEPRO S.A. (firma de consultoría en administración financiera pública) plantea que: “*La gestión por resultados se ha implementado en diversos países con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Relevando las experiencias de Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos, aparecen algunos rasgos comunes*” [3]ⁱⁱⁱ Podemos hablar de sistemas de control de la GBR, como es el caso del Sistema de Monitoreo Evaluativo por Resultados de los proyectos gestionados por FAO, conocida por el acrónimo SIMER. Esta metodología integra la dimensión real y financiera de los proyectos, permitiendo medir el logro de los indicadores de la Matriz de Marco Lógico (MML una metodología desarrollada para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos) [4]^{iv}

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Basada en Resultados. Definición y Antecedentes.

En el presente trabajo hemos pretendido relacionar, el control del aprendizaje, a través del método explícito de Gestión Basada en Resultados (GBR, también conocida por sus siglas inglesas: RBM, de *Results-Based Management*) a partir de la necesidad a implementar nuevas técnicas de innovación docente, que permitan medir y controlar los procesos de enseñanza, el propio aprendizaje y la evaluación de proyectos de investigación. Según el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo la GBR o RBM, se define como: *“una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas”*^[5]^v

La GBR nace en la década de los 1950 enmarcada en las fuertes presiones que las empresas norteamericanas tenían, a partir del desplazamiento de la teoría neoclásica que ponía su atención en las llamadas “actividades-medio”, y de la necesidad de dichos empresarios, en reducir gastos, a fin de incrementar sus márgenes de ganancias, concentrándose más en los resultados, que en los esfuerzos dispersos.

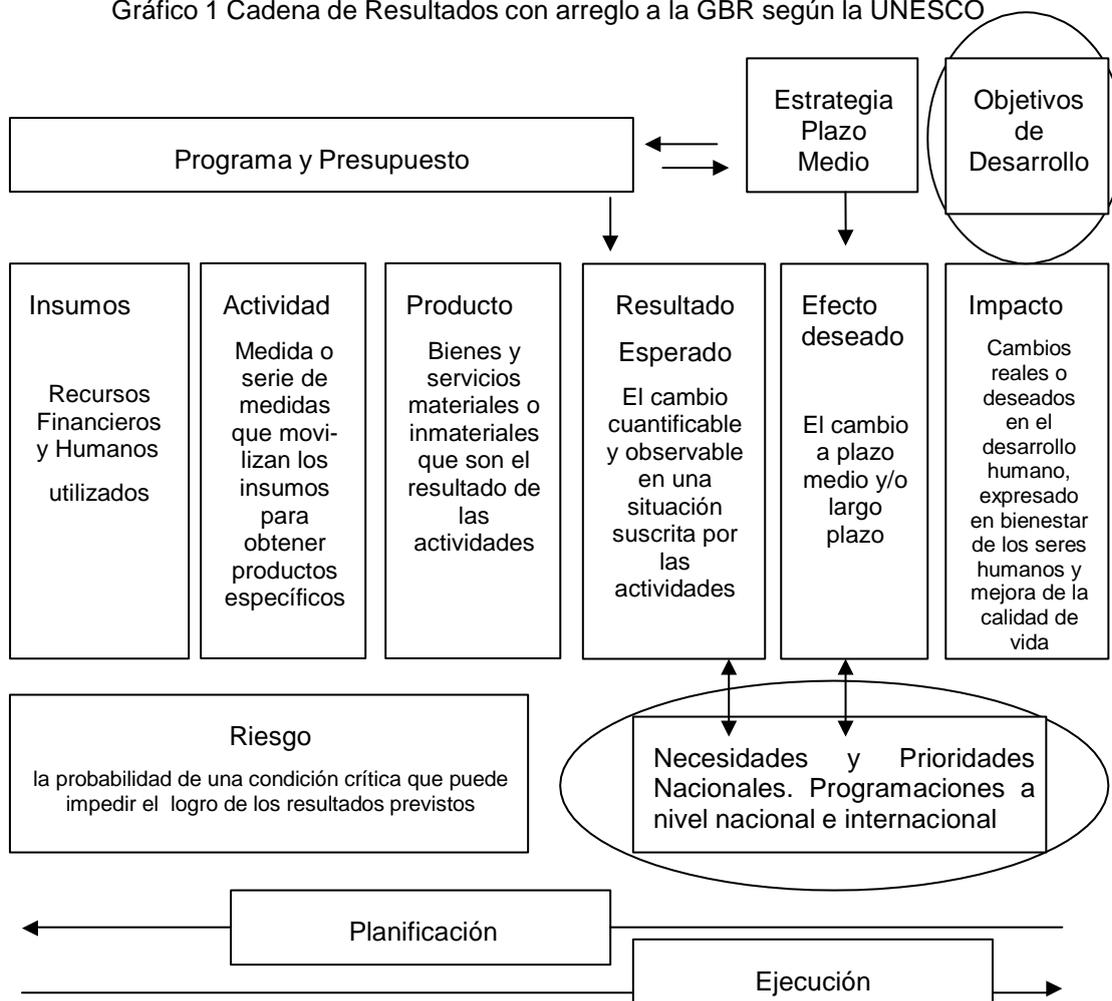
La llamada administración por presión, no condujo a mejores resultados. En esta época que Peter F. Ducker publica (1954) una caracterización de la GBR, en *The Practice of Management*, donde introdujo el modelo de la gestión por objetivos (MBO) en el que el foco de atención, pasaba del enfoque de “procesos y medios” a un enfoque por “objetivos y resultados”. Obteniendo un equilibrio entre objetivos y control que escapa de los precedentes de exigencia y presión “mayor control, mayor resistencia”; “mayor resistencia mayor control”^{vi}. Inicialmente la GBR tuvo enfoques financieros de evaluación y control, pero la apatía y el descontento de las organizaciones, ocasionó conflictos entre los funcionarios, de nivel medio y la alta dirección a partir de la interpretación que los criterios de ganancia y de costos, no son suficientes para explicar la organización social y humana. Ello conllevó, a la descentralización de decisiones de la administración por resultados basado en la fijación de objetivos por cada área clave y como alcanzar resultados a partir de cada objetivo específico o de área.

Aplicados a la enseñanza, el enfoque de la GBR, se remonta a las décadas de los años 1960 y 1970, en los Estados Unidos, con Robert Mager, como uno de los principales precursores de esta forma de enseñanza, quien la basó en lo que denominó “objetivos operacionales”, siendo éstos la forma en la que se vinculan el tipo de aprendizaje y su desempeño, en relación a los resultados observables al concluir una instrucción determinada. Existen diferentes definiciones acerca de los resultados del aprendizaje, a fin de poderlos valorar a través de la GBR. Uno de ellos es el de la Quality Enhancement Committe, of Texas University Comité de Mejoramiento de la Calidad de la Universidad de Texas, que plantea: que *“los resultados del aprendizaje describen lo que los estudiantes son capaces de demostrar en términos de conocimientos, destrezas y actitudes una vez completado un programa.*

2.2 La cadena de resultados como parte de la Gestión Basada en Resultados

Existe una literatura conceptual y metodológica amplia, relacionada la GBR. Cada uno de los conceptos que le son inherentes, se encuentran encadenados entre sí, lo que permiten una aplicación eficaz de cada uno de ellos, en la implementación análisis de resultados e impactos (ver Gráfico 1), la *cadena de resultados*, es muestra de ello y cuya metodología de gestión hemos utilizado en relación al proyecto objeto de análisis en este trabajo. *La cadena de resultados permite el establecimiento de vínculos entre los resultados esperados en los distintos niveles programáticos. Cada nivel programático ha de estar vinculado con el siguiente, señalándose cómo contribuyen los resultados del nivel inferior al logro de los resultados del nivel superior, con lo que se crea una cadena de resultados*

Gráfico 1 Cadena de Resultados con arreglo a la GBR según la UNESCO



Fuente: Adaptado de 9- Based Management (RB) UNESCO p 13 [6]

3 APLICACIONES DEL MODELO GBR AL APENDIZAJE EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN IBEROECUATORIANO

En la evaluación acerca de los resultados del aprendizaje, objetivo del proyecto en el que trabajamos, hemos utilizado como metodología de trabajo de innovación el GBR y en especial uno de sus acápites: utilizado la cadena de resultados. A través de la cual, es factible gestionar y analizar un proyecto de investigación, con enfoque en el impacto y resultados, que en el aprendizaje, tanto de los sujetos a quienes va dirigido el proceso de enseñanza, formación y/ capacitación como para quienes gestionan el proyecto.

Enmarcado dentro de las Metodologías y procedimientos para evaluar los resultados del aprendizaje, basado en proyectos la aplicación del modelo GBR, se refiere en nuestro caso a un proyecto concreto de capacitación a las MIPYMES de la Región Norte de Ecuador. Dicho proyecto tiene como objetivo fundamental, el fortalecer las capacidades competitivas, y desarrollen procesos comerciales amplios, que permitan la transformación de la Matriz Productiva del país, uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador 2013-2017 *“Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos”* [7]^{vii}

La transformación de dicha Matriz Productiva está basada en los ejes siguientes: (1) Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégica (2) Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento (3) Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios. (4) Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria.

El aprendizaje basado este proyecto de temas de carácter técnico económico, empresarial, mediante actuaciones específicas de enseñanza, formación y capacitación, alcanza en nuestro caso a temas a la investigación e innovación, presentes en el actual Proyecto

El proyecto que se administra, tiene como proceso de aprendizaje, todo el proceso sobre el cual se ha instaurado, su gestión y ejecución el cual hemos basado siguiendo la cadena de resultados, de la metodología basada en resultados, en la que cada uno de sus inputs y outputs tiene los siguientes comportamientos:

- A- Insumos. el proyecto aprobado por la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología del Ecuador, en coordinación con la Universidad Técnica del Norte y el Ministerio de Industria y Productividad tiene una asignación presupuestaria para el pago de recursos materiales y humanos ascendentes a 364.726, 58 de ellos corresponde a la Programa de Becas Prometeo de la SENESCYT 62.015,28 y 302.711,30 a portados por la UTN.
- B- Actividades principales del proyecto se centran en tres campos de actuación específicos: investigación, capacitación, y consultoría, sin afectación de otras actividades transversales que inciden en las áreas específicas de actuación que el mismo comprende. El proyecto alcanza a más de 5000 empresas de la región de diferentes sectores priorizados en la zona 1 de Ecuador. Los gráficos 2 y 3 muestran sectores y actividades del proyecto.

C- Gráfico 2 Sectores Productivos Prioritarios la Región Norte de Ecuador

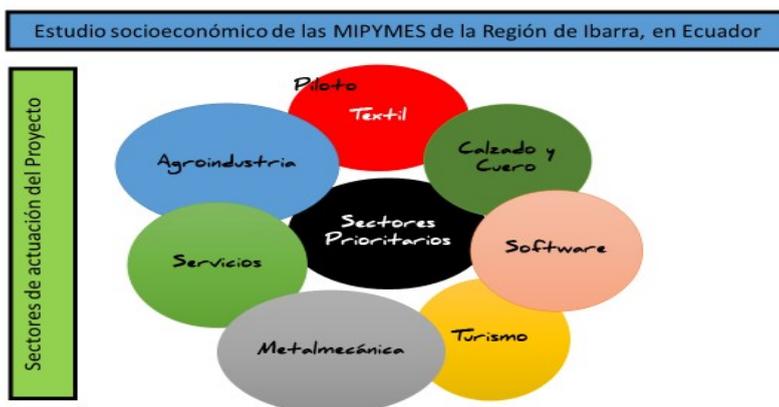
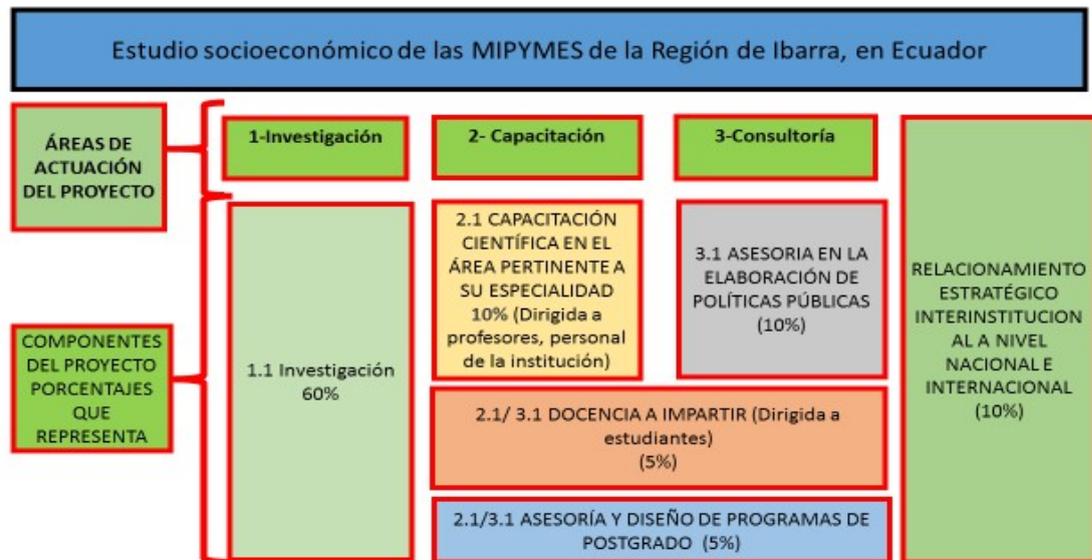


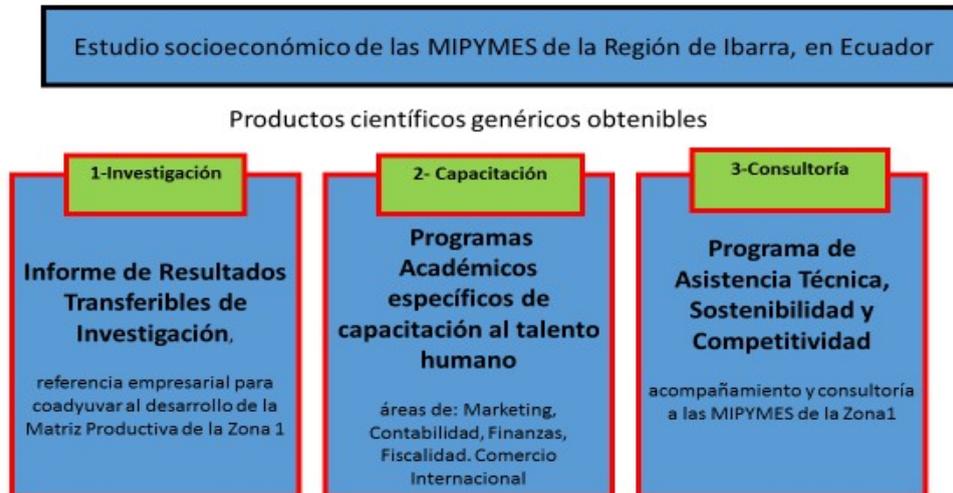
Gráfico 3 Actividades Principales del Proyecto



Fuente. Elaboración Propia

- D- Productos, los distintos productos científicos obtenibles se han relacionado con los objetivos principales del proyecto de investigación “Potencia” que a su vez responden a la pregunta principal de investigación: ¿cómo pueden contribuir los modelos de capacitación al talento humano, en el desarrollo sostenible de la competitividad de las MIPYMES de la Z-1 de la Región Norte de Ecuador para que los productos que se ofrecen sean exportables?

Gráfico 3 Productos del Proyecto



Fuente. Elaboración Propia

- E- Resultados, están referidos al cambio final esperado, con las actuaciones específicas de investigación y capacitación e innovación, a partir de las actividades previstas en el proyecto para distintos sectores priorizados por el Gobierno del Ecuador en la Zona 1 En tal caso debe tenerse en cuenta como principal resultado de la investigación:
- 1- Caracterización de las MIPYMES de la región, lo cual permite desde el punto tanto técnico como académico, clasificar y obtener un perfil exacto de dichas empresas, en concatenación con criterios y parámetros científico-técnicos de general aceptación, que permitan integrarlas en el contexto de exigencia económico y estadístico internacional

- 2- Aumento de los niveles de formación y capacitación de estudiantes, investigadores y profesionales, tanto afines a las carreras de economía, contabilidad, administración y mercadotecnia, lo cual se apoya en la implementación de un programa de apoyo y fortalecimiento a las MIPYMES de la Zona 1, con los componentes de capacitación al talento humano, incluidos administradores, propietarios o inversores de negocios en la región.

E' Efecto deseado, está referido a los impactos esperados que como cambios puedan generarse. A través de la relación biunívoca entre los niveles de aprendizaje y cambio se dan a manera de impactos sobre la sociedad en la Economía del Conocimiento en general, a partir de las actuaciones de investigación, capacitación y consultoría que como actividades se han diseñado en el proyecto de investigación.

El proceso de evaluación del aprendizaje basada en proyectos de investigación, con utilización del modelo de GBR, puede ser complementado con método de valoración. El Retorno Social de la Inversión Social, (SROI por su sigla en inglés) una metodología para la medición del impacto social de una inversión, es un ejemplo de ello. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de costo-beneficio y la contabilidad social, el SROI es un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria, el valor de una amplia gama de resultados, tengan estos un valor económico o no. Un análisis SROI produce un relato de cómo una organización crea valor a la hora de introducir cambios en el mundo, y un coeficiente que indica cuánto valor social (en \$) se crea para cada \$ 1 invertido.

El coeficiente de SROI, es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr ese impacto. Sin embargo, un análisis SROI no debe limitarse a un número, lo que en principio se utiliza para expresar el valor. Por el contrario, presenta un marco para explorar el impacto social de una organización, en el que la monetización desempeña un papel importante, pero no exclusivo. En nuestro caso el SROI permite establecer una correspondencia entre el valor inicial de la inversión del proyecto, en relación a los valores de retorno de la inversión, generados por los incrementos de los niveles de aprendizajes, en relación a la inversión total *100%. Los resultados garantizan la aplicación adecuada de la GBR y del SROI como medida de impacto social del proyecto.

Fig. 1 Efectos Deseados

Fig. 1 Efectos Deseados



Fuente: SENPLADES 2012 [8]

REFERENCIAS

- [1] Real Academia Española. Diccionario de la Lengua española. Se usa la expresión culta *de consuno* que indica que una acción se realiza de común acuerdo entre varias personas. www.rae.es Última visita 30/09/2014
- [2] Grupo de Naciones Unidas para el desarrollo "Manual de Gestión Basada en Resultados". Naciones Unidas p.9 (2011),
- [3] UNESCO "El método de programación, gestión y supervisión basadas en los resultados (GBR) y su aplicación en la UNESCO" Oficina de Planificación Estratégica París p.3 junio

(2011), p. 3 <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568s.pdf>. Última visita 27/09/2014

- [4] Makón Marcos P. "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional" Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana, p.5 (2000).
 - [5] Programa de Campo FAORLC / Fondo España-FAO TIPS DE LA METODOLOGÍA DEL SIMER, Diciembre, p.3 (2011).
 - [6] UNESCO op.cit p. 3 Última visita 29/09/2014
 - [7] Estrategias gerenciales para el desempeño, el emprendimiento, la gerencia de proyectos, la gestión de resultados y la gestión tecnológica
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf> Última visita 30/09/2014
 - [8] SENPLADES "Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano" SENPLADES-1a edición – p.6 Quito, (2012),
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf. Última visita 28/09/2014
-