

# Inteligencia colectiva en la generación, implementación y desarrollo del cogobierno en las universidades del Ecuador

## *Collective intelligence in the generation, implementation and development of the co-government in the universities of Ecuador*

Fecha de recepción: 2022-09-12 • Fecha de aceptación: 2023-01-03 • Fecha de publicación: 2023-02-10

**Fabián Lizardo Caicedo Goyes**

Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Ecuador

[fabiancaicedogoyes@hotmail.com](mailto:fabiancaicedogoyes@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5572-6309>

### RESUMEN

El presente artículo académico tiene como finalidad exponer un marco teórico tipo propuesta para la construcción y generación de un modelo de gobernanza colaborativa para las universidades en el Ecuador a través del desarrollo de un software, que permita automatizar el proceso de cogobierno balanceando las asimetrías de poder entre quienes conforman el grupo de actores relevantes dentro de las universidades. Con ello mejora la calidad (eficiencia y eficacia) en el proceso de planificación a través de la aplicación de inteligencia colectiva y optimizar la gestión institucional para alcanzar mejoras sustanciales en el cumplimiento de lo planificado, teniendo en cuenta el seguimiento y evaluación continua.

**PALABRAS CLAVE:** método de evaluación, gobernanza colaborativa, dirección a través de objetivos, método de planificación

## ABSTRACT

The purpose of this academic article is to present a proposed theoretical framework for the construction and generation of a collaborative governance model for universities in Ecuador through the development of software that allows automating the co-governance process, balancing power asymmetries. among those who make up the group of relevant actors within the universities, thereby improving the quality (efficiency and effectiveness) in the planning process through the application of collective intelligence and optimizing institutional management to achieve substantial improvements in compliance with what is planned, taking into account continuous monitoring and evaluation.

**KEYWORDS:** evaluation approach, collaborative governance, management by objectives, planning approach

# Introducción

La Ley Orgánica de Educación Superior y la Constitución de la República del Ecuador concede la debida potestad y derecho a las universidades de implementar un mecanismo de cogobierno que garantice una autonomía responsable, cogobierno efectivo, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, así como también la gestión administrativa, investigativa y vinculante (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2008). En función a ello, se pretende aplicar un modelo de gobernanza colectiva conformada de dos partes; la primera, basada en el método Delphi (proceso donde convergen una serie de personas considerados expertos, con el fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común) para la generación de los elementos de la planificación institucional; la segunda, conformada por la gestión por resultado como mecanismo de gestión del cumplimiento de los elementos de la planificación institucional antes generado.

Para concluir la pretensión de este artículo, es necesario determinar el alcance de los elementos de planificación institucional, los cuales son: misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, presupuesto, finanzas, programas, proyectos, procesos. Teniendo en cuenta la gestión por resultado, seguimiento y evaluación.

## 1.1 Cogobierno

Se conoce como cogobierno a la forma de gobernanza participativa en igualdad de oportunidades, con imparcialidad y con objetivos comunes, que permita más democracia de gestión y colaboración, orientados al consenso y deliberación; buscando diseñar o implementar políticas públicas y establecer leyes y reglas para la provisión de bienes públicos (Ansell & Gash, 2008).

En el proceso colaborativo, resaltan los siguientes elementos fundamentales:

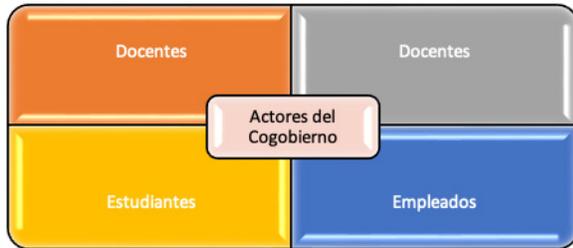
- Construcción de confianza.
- Compromiso por parte de los actores involucrados.
- Entendimiento compartido: definición de problemas conjuntos, misión, y valores.
- Resultados intermedios: victorias tempranas, plan estratégico e investigación conjunta.

### 1.1.1 Actores del cogobierno

El cogobierno incorpora mecanismos de planificación, gestión, control o seguimiento y evaluación permanente, por lo tanto y para nuestro objetivo resulta primordial implementar dichos instrumentos en nuestro modelo dentro de las universidades del Ecuador (Echeverría, 2011) (ver *Figura 1*).

**Figura 1**

*Actores del Cogobierno*

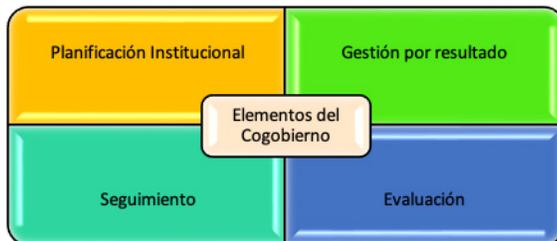


### 1.1.2 Elementos del cogobierno

El cogobierno incorpora mecanismos de planificación, gestión, control o seguimiento y evaluación permanente (ver *Figura 2*), lo cual genera un buen desempeño y mejoras sustanciales (Universidad de Chile, 2014).

**Figura 2**

*Elementos del Cogobierno*



## 1.2 Inteligencia colectiva

La inteligencia colectiva es una forma de inteligencia la cual surge de la suma de inteligencias de miembros o individuos de un grupo o comunidad y que tienen el potencial de ser articulada. Permite pasar de un modelo cartesiano de pensamiento basado en la idea singular del cogito (yo pienso), para un colectivo o plural *cogitamus* (nosotros pensamos) (Lévy, 2004)

### 1.2.1 Método Delphi

La palabra Delphi proviene del oráculo griego de Delfos, donde una pitonisa entraba en trance para comunicarse con el dios Apolo y un número de sacerdotes interpretaba sus palabras para, a través de ella, predecir el futuro (Bericat y Echavarren, 2020).

El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e interactivo de predicción, que se basa en un grupo de expertos. Es una técnica

prospectiva utilizada para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del comportamiento a futuro (Adler y Ziglio, 1996).

Sus características fundamentales son (ver *Figura 3*):

- Anonimato de los expertos.
- Retroalimentación de sus respuestas.
- Recogida estadística de sus predicciones.

**Figura 3**

*Características del Cogobierno*



Su objetivo es la consecución de consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo, cuyo funcionamiento radica en la generación de un cuestionario que debe contestar cada experto (ver *Figura 4*). Una vez analizados los resultados globales se vuelve a realizar otro cuestionario que deberán contestar los mismos expertos, tras darles a conocer los resultados obtenidos en la consulta anterior. El proceso puede repetirse varias veces hasta alcanzar cierto nivel de consenso. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos (Adler y Ziglio, 1996).

**Figura 4**

*Actores Principales del Cogobierno Universitario*



Sus tres fases fundamentales están conformadas por:

- Envío de cuestionario a un grupo de expertos.
- Preparación de resumen de la primera fase.
- Preparación de resumen de la segunda fase.

Se puede decir que el método Delphi es un modelo de inteligencia colectiva en la que los resultados de la aplicación dentro de las universidades en el Ecuador, dan como resultado un cuestionario consensuado, pulido y aprobado por el conjunto de expertos.

### 1.3 Gestión por resultado

Es el modelo recomendado internacionalmente no solo como herramienta de gestión, sino también para el cambio organizacional. La gestión por resultado puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y, como tal, hay que gestionarlo (Hechavarría, 2020).

Gestionar por procesos es administrar los recursos de la institución considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final.

Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una dirección o departamento o sección, sino que las áreas están interconectadas; se considera a la institución como un todo.

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por este.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

#### 1.3.1 Planificación institucional

Es el proceso sistemático, continuo y participativo establecido por la institución, con fundamento en su autonomía administrativa y de gobierno, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos (Quirós, 2019).

Los elementos a ser tomados en cuenta tanto para la automatización del cogobierno, como para la gestión por resultado son:

### **a. Planificación**

La planificación es el proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado a través de objetivos, los cuales son el elemento coyuntural dentro de ella (Arboleda, 2020). Se pueden considerar diferentes tipos de planificación como forma de estructuración institucional, de las cuales se puede argumentar lo siguiente.

### **b. Presupuesto**

Consiste en un resumen o plan de los recursos previstos (a menudo, pero no siempre, de los impuestos) y los gastos de un gobierno. Hay tres tipos de presupuesto gubernamental: el presupuesto operativo o actual, el presupuesto de capital o de inversión y el presupuesto de caja o de flujo de caja (Encyclopedic Dictionary of Public Administration, 2012).

### **c. Gestión financiera**

Es la práctica estratégica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos financieros para lograr sus objetivos comerciales. Incluye muchas áreas de funciones financieras que giran en torno a la rentabilidad, los gastos, el flujo de efectivo y el crédito para los administradores de finanzas en los equipos de contabilidad, clientes y proveedores (Microsoft Dynamics 365, s.f.).

Dentro de la planificación institucional, la parte financiera es coyuntural, ya que a través de ella podemos controlar los procesos de toma de decisiones, control de logros, objetivos y metas propuestas. Ayudan también a apalancar al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales generales.

### **d. Proyectos**

Es una planificación que consiste en un conjunto de objetivos que se encuentran interrelacionados y coordinados. Considerado también como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. En resumen, un proyecto es alcanzar resultados o metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso de tiempo previamente definido (Project Management Institute Inc., 2013).

### **e. Programas**

El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irán a realizar. La expresión proviene del latín “programma”, que a su vez tiene su origen en un vocablo griego (Pérez, 2008).

## f. Procesos

Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados. En la gestión por resultado, existe una jerarquía de procesos, la cual se encuentra conformada por macroprocesos, procesos y subprocesos, siendo un macroproceso una colección de procesos de nivel medio. A menudo son las actividades principales de las funciones organizacionales dentro de la empresa y pueden ser una colección de microprocesos que también pueden recibir insumos de otros macroprocesos.

### 1.3.2 Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo y, además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo que se había planificado (ver también la herramienta sobre Planificación de acción) (Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, 2001).

### 1.3.3 Evaluación

Esta consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se lo ha conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento médico y una autopsia (Universidad Militar Nueva Granada, 2022)

## Metodología

Se trata de una investigación cualitativa de tipo documental, con enfoque exploratorio descriptivo, en los campos de la planificación y ciencias de la computación. Con el fin de realizar un análisis descriptivo, se hizo una revisión de bibliografía de diferentes pensadores en torno al tema de cogobierno, gobernanza en la gestión pública, privada y universitaria. Al ser de tipo descriptiva se realiza una exposición de la gobernanza, gestión por resultado y sus conceptos utilizados en nuestra realidad y de las contribuciones. La metodología aplicada para este estudio utilizó fuentes primarias y secundarias.

En el plano local se hizo una revisión descriptiva de la Constitución de la República de Ecuador (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2008) para el análisis de la gobernanza, entendida como el cogobierno en las IES y de la Ley Orgánica de Educación Superior (Presidencia de la Republica, 2010) en donde aparece el cogobierno como figura de la gobernanza institucional. Finalmente, se incorporó una breve reseña de la conformación interna del cogobierno en una muestra de estatutos de nueve universidades privadas de Quito; en esta sección el análisis se basó solo en los aspectos normativos, con corte a agosto del 2022.

## Resultados

La gobernanza en las instituciones de educación superior se ha convertido en un proceso complejo producto de los múltiples y rápidos cambios ocurridos dentro de la sociedad con respuestas variadas e improvisadas, demostrando así la falta de una estructura que permita la participación de todos los actores que conforman el Gobierno.

En ocasiones, esa búsqueda se convierte en un proceso interminable y defectuoso, generando resultados catastróficos para la institución, perdiendo así el ideal que es el de cumplir con la misión y visión institucional.

Esto ha implicado generar diversos retos, como el claro aumento de la autonomía institucional, junto con un aumento del control social externo y la rendición de cuentas, así como también la introducción de nuevas fórmulas de gestión que sean capaces de aumentar la competencia colaborativa entre las distintas partes conformantes del cogobierno.

A partir del presente artículo se ha logrado estipular:

- Una base metodológica que sustenta la aplicación del modelo de gobernanza basada en el cogobierno participativo, que permita involucrar a los autores que lo conforman, con el objetivo de que puedan de manera autónoma dirigir, controlar, evaluar y participar de manera activa y coordinada en la construcción de una gobernanza equilibrada.
- La formulación de los actores del cogobierno, los cuales son determinados por parte de los cuerpos colegiados.
- Las partes estructurales que conforman el cogobierno, los cuales son: planificación y gestión.
- Un modelo de generación de la planificación, que será a través de la aplicación del método Delphi o de inteligencia colectiva de manera automatizada a través del desarrollo de un software web.
- Estipulación de los productos resultantes de la aplicación de la planificación.
- Un modelo de automatización del método de gestión por resultado.

## Conclusiones

Se concluye que la generación de un modelo de gobernanza institucional por medio del método Delphi para las universidades del Ecuador, logra generar democracia y participación de parte de los actores con el único fin de que exista colaboración continua, en la construcción de la planificación institucional e integración en el cumplimiento de lo planificado por parte de los actores que conforman el cogobierno, respetando así los roles, funciones, criterios y decisiones.

Un caso exitoso de aplicación de Delphi, como método automatizado y eficaz para la toma de decisiones consensuadas es en el Programa de Prospectiva del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial OPTI de España, el cual ratificó la identificación de tendencias tecnológicas y tecnologías críticas asociadas, así como el establecimiento de escenarios de futuro (Astigarraga, s.f.)

El desarrollo de una aplicación web con conexión a una base de datos, donde se pueda gestionar la construcción de los cuestionarios en función a las necesidades, así como también la aplicación de los respectivos niveles de seguridad y acceso.

La automatización del proceso de cogobierno, ha permitido balancear las asimetrías de poder entre los estudiantes, egresados, docentes, trabajadores y autoridades universitarias, ya que estos actores han sido los artífices directos de la construcción de la planificación institucional apegados a lo dictaminado en la ley y constitución. También, integrados en el proceso de cumplimiento de las planificaciones con responsabilidades directas de quienes conforman el grupo de actores relevantes dentro de las universidades, mejorando la calidad (eficiencia y eficacia) en el proceso de planificación a través de la aplicación de inteligencia colectiva y optimizando la gestión institucional para alcanzar mejoras sustanciales en el cumplimiento de los planes estratégicos, operativos, presupuestarios programas, proyectos y procesos.

## Referencias

- Adler, M. & Ziglio, E. (1996). The Delphi Method and Its Application to Social Policy and Public Health. En J. Kingsley, *Gazing Into the Oracle* (pp. 56-85).
- Allianza Mundial para la Participación Ciudadana. (2001). *Seguimiento y evaluación*. <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Arboleda, G. (2020). *Planeación y desarrollo*. Alfaomega colombiana.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*
- Astigarraga, E. (s.f.). *El método Delphi*. Universidad de Deusto. [http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo\\_delphi.pdf](http://prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf)
- Bericat, E., y Echavarren, J. (2020). *Escenarios previsibles*. Centro de Estudios Andaluces.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Constitución del Ecuador*. [https://asamblea-nacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://asamblea-nacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Echeverría, J. (2011). *De la gobernabilidad a la gobernanza: centralización o múltiples niveles de gobierno*. CARE-Ecuador.
- Encyclopedic Dictionary of Public Administration. (s.f.). <http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/en/home.aspx>
- Hechavarría, E. (2020). *Diseño de los procesos clave en el Hotel Sol Rio de Luna y Mares* [Tesis de Grado, Universidad de Holguín] <https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/8374/Ernesto%20Hechavarr%C3%ADa%20Reyes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lévy, P. (2004). Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio. Organización Panamericana de la Salud. *Qualitative Research in Education*, 4 (3), 323.
- Microsoft Dynamics 365. (s.f.). *¿Qué es la gestión financiera?* <https://dynamics.microsoft.com/es-es/finance/what-is-financial-management/>
- Pérez, J. (2008). *Definición de programa. Qué es, significado y concepto*. <https://definicion.de/programa/>
- Presidencia de la Republica. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*

Project Managment Institute Inc. (2013). Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). En PMBOOK, *Guía del PMBOOK*.

Quirós, E. (2019). *Propuesta de una estrategia para el acompañamiento de parte de la Oficina de Planificación Institucional del ITCRen la implementación de la metodología para la gestión de proyectos estratégicos* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica] <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10740>

Universidad de Chile. (2014). Estudio Técnico N°22. *Análisis Comparado de Tipos de Gobernanza y Rankings Internacionales*. Santiago de Chile. [http://www.dii.uchile.cl/~daespino/EStatutos\\_ANTecedentes/Comparacion\\_Tipos\\_Gobernanza\\_Consejo\\_de\\_Evaluacion\\_2014.pdf](http://www.dii.uchile.cl/~daespino/EStatutos_ANTecedentes/Comparacion_Tipos_Gobernanza_Consejo_de_Evaluacion_2014.pdf)

Universidad Militar Nueva Granada. (2022). *Evaluación*. UMNG [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/ingenieria\\_civil/gerencia\\_y\\_contratacion\\_de\\_obras/unidad\\_1/medios/documentacion/p11h11.php](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/ingenieria_civil/gerencia_y_contratacion_de_obras/unidad_1/medios/documentacion/p11h11.php)

Copyright (2023) © Fabián Lizardo Caicedo Goyes



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.

Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)