

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Estrategias de Fortalecimiento Organizacional para
Huertomanías**

Felipe Pascual Sulca Chillan

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de Psicología

Quito, 07 de Mayo de 2020

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

Estrategias de Fortalecimiento Organizacional para Huertomanías

Felipe Pascual Sulca Chillan

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, PhD

Quito, 07 de Mayo de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y Apellidos: Felipe Pascual Sulca Chillan

Código: 00128516

Cédula de Identidad: 1751611995

Lugar y fecha: Quito, 07 de Mayo de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación trata sobre estrategias de fortalecimiento del emprendimiento “Huertomanías”, un huerto urbano que ofrece posibilidades de trabajo a personas con diagnóstico de trastorno mental grave. Como parte de la investigación, se determinó que esta organización ha tenido problemas tanto financieros como de estructura organizativa, lo que ha llevado a los miembros a buscar alianzas que le permitan mantenerse en pie. Para este fin, los autores han redactado tres propuestas de valor que son: 1.) Creación de un Canvas con miras a una reestructuración de la organización, 2.) Consecución de alianzas estratégicas con voceros capaces de transmitir el mensaje, y por último, 3.) se plantea la posibilidad de generar vínculos con universidades interesadas en tomar parte en este proyecto como parte de las prácticas profesionales y de servicio comunitario, como es la USFQ.

Palabras clave: emprendimiento, huerto, modelo de negocio Canvas, discapacidad psicosocial, esquizofrenia, reestructuración, alianzas.

Este trabajo fue realizado en colaboración con los siguientes estudiantes de Psicología: María Soledad Villacís, Erika Pila, Ariana Rueda, María Olivia Franco.

ABSTRACT

The present degree work deals with strategies to strengthen the "Huertomanías" entrepreneurship, an urban garden that offers job opportunities to people diagnosed with severe mental disorder. As part of the investigation, it was determined that this organization has had both financial and organizational structure problems, which has led members to seek alliances that allow them to stay on their feet. To this end, the authors have drafted three value propositions which are: 1.) Creation of a Canvas with a view to restructuring the organization, 2.) Achieving strategic alliances with spokespeople capable of transmitting the message, and finally, 3.) the possibility of creating links with universities interested in taking part in this project as part of professional practices and community service, such as the USFQ, is raised.

Key words: entrepreneurship, orchard, Canvas business model, psychosocial disability, schizophrenia, restructuring, alliances.

This work was carried out in collaboration with the following Psychology students: María Soledad Villacís, Erika Pila, Ariana Rueda, María Olivia Franco.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	10
REVISIÓN DE LITERATURA	10
<i>Salud Mental Comunitaria</i>	10
<i>Instituciones Totales</i>	13
<i>Desinstitucionalización</i>	14
<i>Firmas Sociales</i>	17
<i>Emprendimientos sociales como estrategia de desinstitucionalización</i>	18
<i>Emprendimiento en Ecuador</i>	19
CAPÍTULO 2	24
DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN	24
<i>Historia</i>	24
<i>Objetivos</i>	25
<i>Autoridades</i>	27
<i>Régimen de Trabajo</i>	27
<i>Análisis FODA</i>	29
CAPÍTULO 3	33
DESCRIPCIÓN DEL DESAFÍO	33
<i>Problemática</i>	33
<i>Visión directores</i>	34
<i>Visión de asociados</i>	34
<i>Perspectiva a partir del análisis del emprendimiento</i>	35
CAPÍTULO 4	37
PROPUESTAS	37
<i>Propuesta 1: Modelo de Negocio Canvas</i>	37
<i>Propuesta 2: Alianzas Estratégicas</i>	40
<i>Propuesta 3: Vinculación Institucional</i>	44
CONCLUSIÓN	54
REFERENCIAS	56
REFLEXIÓN FINAL	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1. Tabla de Contactos para Vinculación Institucional	52
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1. Modelo de Negocio Canvas.....	38
--	----

CAPÍTULO 1

Revisión de Literatura

Salud Mental Comunitaria

Para entender la salud mental comunitaria, es necesario referirse a la declaración de Alma ATA, éste informe es el resultado de “la primera conferencia internacional sobre Atención Primaria de Salud de 1978” (Costa Mendes, 2004, p. 451). En esta declaración, se destaca la importancia de la Atención Primaria de Salud (APS) como factor esencial para el buen vivir de un país. La APS concibe que los problemas de salud en toda comunidad deben ser tratados de manera integral, desde la promoción y prevención; hasta la atención de tipo curativa; esto incluye “nutrición adecuada, suministro adecuado de agua potable, saneamiento básico, atención materno infantil, planificación familiar, inmunización, control de las enfermedades endémicas, educación sanitaria y tratamiento adecuado para las enfermedades comunes” (Ivbijaro et al, 2008, p. 67).

El Ministerio de Salud Pública (MSP) define a la salud comunitaria como “el conjunto de acciones orientadas a mejorar la salud mental en la comunidad, y abordar los problemas de salud y sus determinantes de manera integral” (p. 5, 2016). Para esto, propone la participación del personal de salud especializado en salud mental, el personal no especializado perteneciente a la comunidad (técnicos y promotores de salud); los usuarios y sus familias (Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSP] et al., 2016). Este proceso requiere estrategias que permitan el diálogo tomando en cuenta los modelos de desarrollo social, económico y cultural de la comunidad, además de tomar en cuenta los factores de género, interculturales e intergeneracionales. Esto se sostiene en el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), que afirma que “la generación de políticas no es viable sin la participación activa de la comunidad y colectivos organizados generando estrategias y

mecanismos organizativos y comunicacionales que faciliten el involucramiento de la población” (MSP, 2016, p. 5).

Entre la problemática que existe al tratar de entender la salud comunitaria y la Atención Primaria de Salud (APS), está el hecho de que el concepto de salud se entiende desde el modelo manicomial, biomédico y psicopatológico (Cea, 2015). En 1970, en Ecuador se trató de cambiar esta perspectiva por iniciativa de los doctores Francisco Cornejo y Eduardo Estrella, quienes recomendaron que se reemplacen los hospitales psiquiátricos y que en su lugar, se gestionen servicios comunitarios de salud mental (Zúñiga Carrasco y Riera Recalde, 2018). Sin embargo, por temas políticos, la salud comunitaria no logró posicionarse como parte de las políticas públicas en Ecuador (Zúñiga Carrasco y Riera Recalde, 2018). En el año 2014, se creó el Plan Estratégico de Salud Mental 2014-2017, en el cual se menciona la desinstitucionalización y salud mental comunitaria (MSP et al., 2015). No obstante, el modelo hospitalocéntrico se mantiene, limitando la participación colectiva y comunitaria en cuanto a la toma de decisiones sobre la salud y las metodologías participativas (Cea Madrid, 2015).

Por otro lado, “las acciones de promoción de salud mental, implican la creación de circunstancias individuales, sociales, ambientales que contribuyan al desarrollo óptimo psicológico y psicofisiológico, aportando a mejorar la calidad de vida y prevención de trastornos mentales” (Bang, 2014, p. 113). El bajo reconocimiento de la participación de la comunidad, no cumple con las restricciones del consenso de Brasilia del 2013 (Cea Madrid, 2015). En el que se reconoce que, tanto familiares como usuarios, deben ser proactivos en la construcción de políticas públicas de salud mental que garanticen, promuevan y fortalezcan los derechos humanos (Cea Madrid, 2015).

En Ecuador, el sistema de salud pública está segmentado y cada institución que lo conforma se maneja de manera distinta (MSP et al., 2008). Entre estos están el subsector

privado, que son instituciones con fines de lucro, y la red de servicios dependientes del Ministerio de Salud Pública (MSP et al., 2008). Sin embargo, se sabe que no toda la población puede acceder a estos servicios debido a que existen obstáculos, como la situación económica, cultural y geográfica, que limitan el acceso a los servicios de atención en salud, afectando de manera acentuada a poblaciones de áreas rurales y aquellas más empobrecidas (MSP et al., 2008).

En Ecuador, el presupuesto otorgado para salud mental es limitado, ya que cuenta con el 1.2% del presupuesto del Ministerio de Salud Pública; de este total, el 59% se destina a hospitales psiquiátricos que se encuentran únicamente en las tres ciudades más grandes del país (Quito, Guayaquil y Cuenca) (MSP et al., 2008). Además, el país no cuenta con “una red coordinada de servicios, no existe un sistema de referencia de unidades ambulatorias y las de internamiento” (MSP et al., 2008, p. 10-11). A pesar de esto, en el Cuadro Básico de Medicamentos del Ecuador sí se incluye todos los grandes grupos de psicofármacos con disponibilidad en hospitales de manera permanente (MSP et al., 2008).

De modo que, en Ecuador, aunque existen estrategias que promuevan la salud comunitaria, aparentemente no hay programas que apoyen estas estrategias de desinstitucionalización que tengan respaldo del Ministerio de Salud Pública. Las iniciativas existentes, son promovidas por la Red Ecuatoriana de Universidades Promotoras de la Salud (MSP et al., 2008). Como ejemplo de esto, se cuenta con los programas de vinculación con la comunidad de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, la misma que surgió a raíz del terremoto del 2016, que consiste en atender las necesidades de la comunidad (Camas Baena, 2018).

Instituciones Totales

Las “instituciones totales” son lugares de residencia y trabajo, donde cada faceta de los internos es controlada y ordenada, estos asumen un rol como pacientes (i.e. asilos, hospitales psiquiátricos) (Goffman, 2001, p. 13; Mac Suibhne, 2011; Goodman, 2013). Estas instituciones se caracterizan por el control burocrático de las necesidades humanas de los internos (Goffman, 2001; Mac Suibhne, 2011; Goodman, 2013). En efecto, la institución total tiene cuatro características que la hacen particular: 1) las diferentes facetas de la vida del interno se desarrollan en un mismo lugar y bajo la supervisión de una autoridad (e.g. trabajo, entretenimiento, ocio); 2) todos los internos realizan tareas de manera simultánea, y, todos son tratados de la misma manera (desindividualización); 3) todas las tareas se encuentran previamente planificadas, de modo que la conclusión de una lleva a el inicio de otra; y, 4) las tareas son mandatorias, por lo que procuran alcanzar los objetivos de la institución, sin tomar en cuenta las necesidades individuales de cada interno (Goffman, 2001; Payne y Sacks, 2009; Mac Suibhne, 2011; Goodman, 2013).

Las personas internas dentro de los asilos y hospitales psiquiátricos (instituciones totales) son deshumanizadas, pierden su autonomía, libertad, dignidad y su self (yo) a través de procesos denominados “mutilaciones” o “mortificaciones del self” (Mac Suibhne, 2011; Payne y Sacks, 2009; Goffman, 2001, p. 27). Las mortificaciones del self implican: 1) despojo del rol, la persona pierde los diferentes roles que asumía fuera de la institución con objeto de asumir su nuevo y permanente rol, el de enfermo mental; 2) ajuste de la identidad, el self de este individuo se condensa en un número y en información de la institución; 3) despojo de objetos relacionados con la identidad, la institución retira a la persona interna todas sus pertenencias, incluso el nombre; 4) imposición de conductas, la persona debe adoptar ciertas conductas, posturas y actitudes, que no concuerdan con su self; 5) exposición a contaminación, esto se refiere a que la institución facilita un ambiente que viola la

privacidad de los miembros internos (e.g. grupos conformados por personas de diferentes edades) y proporciona objetos para el uso personal que se encuentran en malas condiciones; y, 6) interrupción de la relación del individuo con su conducta, el interno pierde el control sobre conductas que antes las podía manifestar en cualquier momento y lugar, debido a las reglas de la institución; y, 7) restricciones de la autonomía y libertad, la persona interna encuentra difícil tomar decisiones ya sea solo o con otros, debido a la organización burocrática de la institución (Goodman, 2013; Goffman, 2001; Payne y Sacks, 2009; Adlam et al., 2013).

Desinstitucionalización

Franco Basaglia fue una de las principales figuras de la “psiquiatría democrática” y responsable del derrocamiento de los asilos psiquiátricos en Italia (Scheper-Hughes y Lovell, 1986, p. 162; Foot, 2014; Mezzina, 2016). Basaglia advirtió que los internos no mejoraban su condición con el “tratamiento” que recibían, y responsabilizó a las instituciones (i.e. asilos psiquiátricos) acerca de la conducta excéntrica o inquietante que exhibían los pacientes (Foot, 2014). En efecto, Basaglia expresa que las instituciones y sus reglas provocan signos y síntomas en los internos, que sirven como una justificación para su encierro (Scheper-Hughes y Lovell, 1986). De ello resulta que, los pacientes internos sean deshumanizados y se conviertan en “personas huecas” (Foot, 2014, p. 238).

Basaglia, influenciado por los escritos de Goffman y Foucault, decretó reformas para mejorar las condiciones de los internos en el asilo psiquiátrico de Gorizia (Scheper-Hughes y Lovell, 1986; Foot, 2014).

Algunos de los cambios que ocurrieron fueron: la culminación del confinamiento, disminución en el tratamiento con electro-shock, apertura de los pabellones, y, el derrocamiento de las paredes y cercos (Foot, 2014; Scheper-Hughes y Lovell, 1986).

Basaglia, a cargo del hospital psiquiátrico San Giovanni, uno de los asilos psiquiátricos más grandes de Italia, contempló un objetivo utópico: eliminar las instituciones psiquiátricas (Foot, 2014; Scheper-Hughes y Lovell, 1986). Al igual que en Gorizia, los pacientes recuperaron sus derechos como seres humanos, los pabellones se abrieron y se quitaron las divisiones de género en el asilo (Foot, 2014). Ahora bien, Basaglia estaba preocupado por dos razones: 1) una vez que, los pacientes fueran dados de alta del hospital, éstos serían marginados por la comunidad; 2) algunos pacientes habían perdido sus habilidades al haber tenido una larga permanencia en el hospital, por lo tanto, les resultaría difícil conseguir trabajo (Scheper-Hughes y Lovell, 1986). Basaglia empleó dos enfoques: hospital, y, comunidad; para reintegrar a los pacientes en el mundo comunitario y laboral, y, al mismo tiempo puedan recibir el cuidado que requieran (Scheper-Hughes y Lovell, 1986; Davidson et al., 2010).

La transición del hospital a comunidades abiertas se denominó “desinstitucionalización” o “anti-institucionalismo” (Scheper-Hughes y Lovell, 1986, p. 159; Foot, 2014, p. 240). El número de pacientes se redujo de manera significativa desde que Basaglia asumió su cargo como director; por consiguiente, en 1980 el hospital psiquiátrico San Giovanni fue cerrado (Scheper-Hughes y Lovell, 1986; Foot, 2014; Mezzina, 2016).

Las comunidades abiertas se convirtieron en anfitrionas de obras de teatro, conciertos, eventos sociales, festivales, conferencias, debates, reuniones, y congresos internacionales; para miembros de la comunidad y para los ex-internos ahora denominados “invitados” (Scheper-Hughes y Lovell, 1986, p. 440; Davidson et al., 2010; Foot, 2014). También, se crearon cooperativas para satisfacer las necesidades laborales de los invitados, donde ellos podían desempeñar otro rol, el de trabajador (Scheper-Hughes y Lovell, 1986; Davidson et al., 2010; Foot, 2014).

La Ley 180 se denominó a la reforma italiana que procuraba la reestructuración del cuidado mental y la clausura de todos los hospitales psiquiátricos (Foot, 2014). A pesar de ser aprobada en 1978, terminó por cumplirse en 1999, con el cierre de todos los hospitales psiquiátricos en Italia (Mezzina, 2016; Foot, 2014). La Ley 180 implica que: 1) toda evaluación y tratamiento psiquiátrico debe ser voluntario; 2) se prohíben nuevas admisiones a asilos psiquiátricos, y se ordena a todos los asilos que den de alta a sus pacientes, y les proporcionen el cuidado necesario a través de servicios ambulatorios comunitarios (i.e. Departamentos de Salud Mental); 3) los nuevos pacientes deben ser tratados en su comunidad; 4) las personas que padezcan de alguna enfermedad mental tienen derechos como cualquier otro ciudadano (Scheper-Hughes y Lovell, 1986; Mezzina, 2016).

Actualmente, Italia no cuenta con hospitales psiquiátricos (Foot, 2014). Los Departamentos de Salud Mental regionales, sustitutos de los asilos y hospitales psiquiátricos, son los responsables del cuidado de personas con enfermedades mentales (Norcio et al., 2001; Evaristo, 2011; Mezzina, 2016). Los Departamentos de Salud Mental ofrecen varios servicios como centros comunitarios de salud mental, centros de cuidado del día, unidades pequeñas en los hospitales generales, y, apoyo para vivienda (Mental Health Department, Trieste [MHD, Trieste], 2004; Norcio et al., 2001; Evaristo, 2011; Mezzina, 2016). Está claro que en Italia se produjo un cambio respecto a la forma de tratar al paciente, es decir, se pasó de un “enfoque hospitalario”, donde los síntomas y conductas son el centro del tratamiento, a un “enfoque de hospitalidad”, donde se reconoce la subjetividad de cada persona, y, sus necesidades y problemas se tratan de una manera personalizada (Mezzina, 2016, p. 750; Norcio et al., 2001; MHD, Trieste, 2004). A pesar de la creación de diversos departamentos de salud mental, el Departamento de Salud Mental de Trieste es uno de los más exitosos (Mezzina, 2014; Mezzina, 2016). El Departamento de Salud Mental (DSM) de Trieste fue

reconocido en 1974 como un centro piloto de desinstitucionalización de la salud mental por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Norcio et al., 2001; Mezzina, 2016).

El DSM de Trieste se conduce en base a una serie de principios como: accesibilidad, respuesta a crisis que se presenten en la comunidad, continuidad en el cuidado, cuidado comprehensivo, participación del equipo de trabajo y de los usuarios, y la responsabilidad de la salud mental de la comunidad (Mezzina, 2016; MHD, Trieste, 2004).

Firmas Sociales

Una “firma social” o un “negocio afirmativo” es un negocio creado con un objetivo dual: emplear a personas con discapacidad psicosocial y proporcionar un producto o servicio requerido (Leff y Warner, 2006, p. 135; Svanberg et al., 2010). El modelo de negocio original, conocido como “cooperativa de trabajo”, fue creado en 1970 en Trieste (Italia) durante la desinstitucionalización del Hospital San Giovanni para los ex pacientes (Schwarz, 2011; Mezzina, 2014; Leff y Warner, 2006, p. 135).

Las firmas sociales se conducen bajo una serie de principios: a) ofrecer empleo a personas con discapacidad psicosocial en el mercado laboral, con una cantidad significativa de empleados que se adhieren a la descripción previa; b) producir bienes y servicios para perseguir su misión; c) proporcionar a cada trabajador un salario justo, sin tomar en cuenta su capacidad productiva; d) brindar los mismos derechos, oportunidades, y, obligaciones a todos los empleados; e) fomentar un ambiente de empoderamiento para los trabajadores y realizar las acomodaciones necesarias para ellos (Confederation of European Social Firms, Employment Initiatives and Social Cooperatives [CEFEC] citado en Schwarz, 2011; Jeffery, 2005; Svanberg et al., 2010; Leff y Warner, 2006; Lysaght et al., 2012; Secker et al., 2003). En Italia, las cooperativas de trabajo proporcionan servicios desde limpieza de edificaciones públicas, paisajismo, remodelación de edificaciones hasta hotelería, cafetería, restaurantes,

transporte (Leff y Warner, 2006). Cerca del 90% de los contratos de trabajo de las firmas sociales son con agencias públicas como hospitales y estaciones de bomberos (Leff y Warner, 2006; Warner y Mandiberg, 2006).

En Alemania, las firmas sociales usualmente producen alimentos saludables, productos técnicos, o proporcionan servicios como mudanza y pintura de casas (Schwarz, 2011; Leff y Warner, 2006). Es incuestionable que, una firma social debe ser un negocio sostenible, de lo contrario, no podría seguir funcionando por falta de apoyo económico (e.g. subsidios) o por otras razones (Leff y Warner, 2006).

Emprendimientos sociales como estrategia de desinstitucionalización

La desinstitucionalización, junto a la eliminación de estigmas de las enfermedades mentales implica procesos que promuevan la inserción social en el campo de trabajo y comunitario. Para lograrlo, es importante ampliar espacios alternativos de empleo ya que la interacción social y el apoyo en el trabajo, mejoran los resultados de las personas con discapacidades psiquiátricas o psicosociales (Banks et al., 2001). Según Pachón y Chinarro un emprendimiento social consiste en un “modelo que contribuye al aprovechamiento de las capacidades de sus miembros, la inserción social de grupos aislados y el involucramiento de la comunidad” (2015, p. 37). Las empresas pueden funcionar con un modelo sostenible donde se establezcan alianzas que produzcan un beneficio homogéneo, y eviten generar una hipercompetitividad como se presenta en el modelo tradicional empresarial (Salinas Ramos y Osorio Bayter, 2012). Por otro lado, la aplicación del modelo de emprendimiento social permite el desarrollo local, que genera beneficios tangibles e intangibles para los habitantes de la comunidad en diferentes ámbitos como: económico, social, ambiental, cultural e institucional (Michalus et al., 2011). Últimamente, ha aumentado el número de emprendimientos sociales, y se argumenta que esto se debe al incremento de actividades

voluntarias para proveer bienes y servicios a segmentos de la población, lo cual está generando cambios transformadores en la economía del mercado (Helmsing, 2015).

En efecto, esta es una de las diferencias entre el emprendimiento social (ES) y el emprendimiento tradicional (ET), ya que el ES no tiene como fin la maximización del beneficio económico, sino que éste es el instrumento o el medio que garantiza los fines sociales (Bargsted, 2013). Una forma de operación del emprendimiento social es el modelo de desarrollo de los valores cooperativos; en esta actividad económica, los socios y colectivos de diverso tipo, promueven el justo reparto de utilidades, redefinen el salario y las condiciones de trabajo (Marin et al., 2012).

Según Salinas Ramos y Osorio Bayter (2012) para que el emprendimiento genere empleo e ingresos se debe tomar en cuenta la innovación, y en base al modelo de cooperativismo, se sugiere ampliar la convergencia e integración de diferentes redes de apoyo de la sociedad que incluyan universidades, estados, comunidades y empresas. A pesar de ser un emprendimiento con un fin social, la actividad económica de autoayuda para servir a los miembros de la cooperativa implica actividades comerciales, que requieren una preocupación de cómo ser sostenibles como empresas, lo cual requiere inversiones y alianzas estratégicas (Clamp y Alhamis, 2010).

Emprendimiento en Ecuador

Según datos del Banco Mundial publicado en el informe *Doing Bussines*, Ecuador actualmente ocupa la posición 139 en el índice total de 185 países dentro de la escala de emprendimientos (2014). En base a este reporte, existen once indicadores de la rentabilidad y sostenibilidad de un emprendimiento social, medidos en el lapso de 5 años (Banco Mundial, 2014). La posición del Ecuador, en cuanto a los emprendimientos sociales, está relacionada con cuatro puntos importantes que se determinan en la constitución de una microempresa de

carácter social, los cuales son: la apertura legal-sanitaria, expansión, actividad e insolvencia (Espinoza, 2012).

Al referirnos a la apertura legal-sanitaria, se toman a consideración las variables relacionadas con los requisitos de capital mínimo, trámites legales y permisos sanitarios (Espinoza, 2012). Este es uno de los puntos más vulnerables en Ecuador debido a que la cantidad de documentación requerida excede el promedio y precio en comparación con países más desarrollados, además, el tiempo estimado en reunir los documentos se estima es de 56 días aproximadamente (Espinoza, 2012).

Uno de los puntos relacionados con las barreras que se presentan para los emprendimientos en el Ecuador es la expansión; ésta abarca los registros de propiedades, microcréditos, protección de bienes y contratos. Es decir, las responsabilidades del emprendedor con el gobierno y sociedad, este punto es denominado el “cementerio de los emprendedores” debido a la inestabilidad de las normas de comercio que rigen en el Ecuador; por ejemplo, durante el año 2014, el Código de Comercio pasó por 9 modificaciones (Erazo, 2014). Asimismo, el estado ecuatoriano carece de planes de sostenibilidad y apoyo para la promoción de emprendimientos sociales (Erazo, 2014).

A pesar de las dificultades que existen para iniciar y mantener emprendimientos sociales, existen experiencias que podrían servir como un modelo. En Mondragón, en la región vasca de España, el sacerdote católico José María Arizmendi-Arieta en la década de 1950 empezó un modelo de emprendimiento social que, según Clamp y Alhamis (2010), ha crecido de manera impresionante y muestra niveles progresivos de crecimiento en activos, ventas y mano de obra. Este ejemplo es reconocido como “Las cooperativas de Mondragón”; Clamp y Alhamis (2010) determinan que esto se ha logrado debido a un compromiso sostenido con una misión fuerte, condiciones que fomenten el espíritu empresarial, el desarrollo de una capacidad educativa para capacitar a los miembros de la cooperativa, y en

este caso, una iniciativa basada en el humanismo cristiano que va acorde a las creencias de esta comunidad. En efecto, los elementos previamente mencionados (compromiso sostenido con una misión, condiciones que fomenten el espíritu empresarial, capacitación a los miembros de la cooperativa), son importantes para la posible replicación de un modelo cooperativo y social exitoso que apoye a los socios de Huertomanías, un emprendimiento social ecuatoriano que busca generar trabajo para personas que han sido discriminadas del campo laboral debido a los estigmas que rodean a la discapacidad psicosocial.

Como se mencionó anteriormente, existen pocas iniciativas de salud mental comunitaria y desinstitucionalización en el Ecuador que se basen en el formato de emprendimiento social y cooperativo. A partir de esto, en el año 2014, surge el proyecto de Huertomanías, como respuesta a las dificultades económicas que padecen las personas con discapacidad psicosocial (El Telégrafo, 2017). El huerto urbano ofrece productos orgánicos de calidad, servicios de huertos, y talleres a la comunidad. Se enfoca, a su vez, en ser un espacio para motivar el alcance de la autonomía de sus socios, quienes han tenido dificultades para ser insertados en el mercado laboral (Huertomanías, 2019). Las labores que se realizan en el emprendimiento, tanto talleres como tareas agrícolas, son llevadas a cabo por personas con diagnóstico de trastorno mental grave, como es la esquizofrenia. En efecto, dicho diagnóstico es uno de los requisitos para formar parte de este modelo cooperativista de trabajo (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

La importancia del trabajo de Huertomanías radica en que, ofrece oportunidades a personas con discapacidades psicosociales, aún cuando se siguen presentando obstáculos y dificultades en la legislación ecuatoriana que limitan el acceso a trabajo e ingresos económicos para estas personas. En efecto, en el Ecuador está estipulado en el artículo 42, numeral 33 del Código de Trabajo que, el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, debe contratar al menos a una persona con

discapacidad, lo que establece que el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad es el 4% (Ministerio del Trabajo, 2009). No obstante, a pesar de la existencia de esta legislación, existen dificultades en cuanto al cumplimiento de esta norma y a la inclusión de personas con discapacidad psicosocial (DP) (antes llamada “mental”). Según las Estadísticas de Discapacidad emitidas por el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS) el porcentaje de personas con DP laboralmente activas corresponde a un 4.33% (2020). Esta cifra refleja la exclusión existente en el contexto ecuatoriano y las pocas alternativas de trabajo que existen para personas con DP, a pesar de los beneficios que puede generar.

Las discapacidades psiquiátricas se definen como “alteraciones en el pensamiento, percepción, emociones, conducta y relaciones con los demás” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019). Paradójicamente, estudios han determinado que el apoyo en el trabajo para personas con enfermedades psiquiátricas es un método efectivo para su rehabilitación, a pesar de esto, los datos sugieren que el desempleo en estos individuos se mantiene alto (Cohen y Farkus, 1998 citados en Banks et al., 2001).

Debido a que Huertomanías se enfoca en generar fuentes de trabajo para personas con diagnóstico de esquizofrenia, se considera pertinente describir en qué consiste este trastorno mental. Dicho esto, se conoce a la esquizofrenia como uno de los trastornos mentales más incapacitantes por la gravedad de sus síntomas. A su vez, se caracteriza por la presencia de síntomas positivos (alucinaciones, delirios), negativos (anhedonia, afecto plano) y desorganizados (trastorno de pensamiento, conducta) (American Psychiatric Association, 2013).

Actualmente, no se encuentran datos estadísticos sobre la esquizofrenia en Ecuador, pero según Kohn et al. (2005) la esquizofrenia prevalece entre el 1,4% y 1,6% de la

población en los países latinoamericanos y caribeños. Según la OMS, la esquizofrenia afecta a alrededor de 21 millones de personas en el mundo (2019).

La esquizofrenia, es uno de los trastornos que presenta mayor estigma social dentro del espectro de enfermedades mentales, debido a las conductas extrañas que presentan quienes padecen este trastorno (Chuaqui, 2005). Como consecuencia de esto, las personas son excluidas de la vida laboral y social lo que resulta en el desempleo (López et al., 2009). Así mismo el sistema de salud pública no proporciona planes sostenibles que permitan una evolución en el tratamiento (López et al., 2009).

Una de las terapias que se ha intentado incrementar como parte del tratamiento es la terapia vocacional, misma que se enfoca en la guía ocupacional, entrenamiento, y posicionamiento laboral con el fin de que la persona pueda ser autosuficiente (Aizawa y Hisanaga, 2012). La teoría tras el concepto de trabajo como herramienta terapéutica o de rehabilitación en pacientes con esquizofrenia se basa en la filosofía del trabajo como fuente de desarrollo del rol social, por lo tanto, brinda las herramientas cognitivas que las personas con esquizofrenia necesitan (Razetto y Bianchi, 1994).

CAPÍTULO 2

Dinámica de la Organización

En esta sección se va a tratar la historia de Huertomanías, sus fundadores, contexto y el tipo de liderazgo que manejan, con el objetivo de comprender las dinámicas de la organización, así como la función que desempeñan cada uno de los socios, sus roles y sus objetivos.

Historia

Huertomanías inició su proceso de formación en el año 2014, en una asamblea de salud mental comunitaria impulsada por el Ministerio de Salud donde usuarios, familiares, y profesionales de la salud mental fueron partícipes de la discusión acerca de preocupaciones referentes a la condición de los usuarios (A. Dubois, comunicación personal, Abril 9, 2020).

Dicha discusión determinó que uno de los mayores problemas de los usuarios y de su familia, tiene que ver con dependencia económica que se genera tras el diagnóstico de la enfermedad mental. En efecto, existen recursos limitados que permitan la autonomía de estas personas, por lo que la asamblea, por medio de la decisión de todos los participantes, dio paso a la creación de una miniempresa de huerto urbano.

Si bien estos fueron sus inicios, en marzo del 2015 se puso en marcha el proyecto, y a finales de ese año, Huertomanías se estableció en Nayón, donde se encuentra hasta la fecha. Para llevar a cabo el emprendimiento, Huertomanías cuenta con el apoyo y la capacitación de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, una entidad municipal que brinda asesoría técnica a los cultivos por medio de su programa “Agricultura Urbana Participativa”.

En septiembre de 2017, Huertomanías lanzó una campaña de “crowdfunding”, un método de financiamiento de red colectiva que permite la donación de dinero en plataformas,

generalmente online, para apoyar a todo tipo de emprendimientos. Además del financiamiento, otro de los objetivos de esta campaña fue el educar e informar acerca de los estigmas que rodean a la esquizofrenia y la bipolaridad por medio de videos que usaban el humor como medio informativo (A. Dubois, comunicación personal, Abril 9, 2020).

En cuanto a los productos que ofrecen, Huertomanías ha ido incrementando su oferta en el mercado, si bien en su carta de productos se encuentran una variedad de tés, mermeladas, y sales saborizadas; han ampliado sus servicios a talleres de huertos urbanos y servicio de huertos a domicilio, donde educan e informan a la comunidad con respecto a los trastornos mentales (A. Dubois, comunicación personal, Abril 9, 2020).

Objetivos

El objetivo general de Huertomanías como organización es: “generar un espacio para el ejercicio del derecho e inclusión laboral de personas con problemas graves de salud mental que han sido excluidas del mercado laboral, a través del trabajo, los ingresos económicos y la participación democrática” (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

Los objetivos específicos de la organización se describen a continuación:

- Promover un ambiente de trabajo que desafía los modelos típicos de producción, en un marco de respeto a la subjetividad.
- Generar productos y servicios para la comercialización y autosustentabilidad de los Participantes Asociados.
- Organizar espacios de discusión y reflexión sobre temas de salud mental, a fin de combatir los estigmas que recaen en las personas que tienen problemas de salud mental, buscando la articulación con otros sectores y actores.
- Ofrecer un modelo para otras iniciativas de inclusión de sectores marginados (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

La comunidad de Huertomanías consiste de: participantes asociados, director, vicedirector, coordinador, familiares o acompañantes principales, voluntarios, apoyo técnico, y, practicantes. Cada persona desempeña un rol específico que contribuye a la consecución de los objetivos de la organización.

Participante asociado es el actor principal en el funcionamiento de Huertomanías, es aquella persona, mayor de edad, que pone a disposición sus destrezas personales para llevar a cabo las actividades establecidas en la organización (Reglamento Interno Huertomanías, 2019). Los participantes asociados perciben un aporte de la organización de acuerdo al sistema laboral y económico actual (Reglamento Interno Huertomanías, 2019). Actualmente, en la organización se encuentran cuatro participantes asociados.

Los requisitos para formar parte de Huertomanías son: padecer de un trastorno mental grave (e.g. esquizofrenia, depresión mayor), ser mayor de edad (18 años en Ecuador) y haber sido discriminado del mercado laboral por los estigmas sociales asociados a la salud mental. Además, la persona interesada debe estar en tratamiento con un profesional del área de psiquiatría/psicología reconocido por el Ministerio de Salud. De igual manera, debe tener dependencia financiera total o parcial. El último requisito es una entrevista con la directora para expresar su anhelo de integrarse como participante asociado y aceptar cumplir deberes y derechos (Reglamento Interno Huertomanías, 2019). Los participantes asociados reciben apoyo directo de familiares o acompañantes principales, quienes participan en el proceso de adaptación de los mismos (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

En cuanto a la parte administrativa, Huertomanías cuenta con directora, vicedirector y coordinador. Aimeé Dubois, quien ocupa el cargo de directora, es psicóloga clínica especialista en el área de psicopatología y salud mental. Sebastián Trujillo ocupa el cargo de vicedirector y tiene experiencia en gestión de proyectos. Por otro lado, el coordinador, quien es responsable de la organización y planificación de las actividades de las diferentes áreas de

Huertomanías es Ricardo Yaselga. Cabe recalcar que, dentro del funcionamiento de Huertomanías, el coordinador rota cada mes (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

Se denominan *voluntarios*, según el Reglamento Interno de Huertomanías, a las personas que proporcionen servicios en un período de tiempo, en el que realizan tareas asignadas, respetando las normativas y *apoyo técnico* a las personas que poseen destrezas, formación, y, que asisten en la consecución de objetivos particulares de la organización (2019). Finalmente, los *practicantes* son estudiantes de instituciones educativas, provenientes de colegios y universidades que tienen convenio con la organización (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

Autoridades

La asamblea general está conformada por los socios de Huertomanías. Todos los asociados están sometidos a los acuerdos de la asamblea siempre que se haya respetado el reglamento general. Las asambleas tienen como objetivos principales: a) planificación y examen de la gestión social y económica, b) aprobación de proyectos, investigaciones, articulaciones con otras entidades, c) ingreso y desvinculación de participantes asociados, d) disolución de la sociedad, presentada por el Órgano de Administración, y, e) cualquier otra que, con tal carácter, sea prevista legalmente o en el Reglamento Interno (Reglamento Interno Huertomanías, 2019).

Régimen de Trabajo

De acuerdo con el Reglamento Interno de Huertomanías (2019):

1. El Coordinador será encargado de registrar semanalmente agendas laborales que deben incluir: a) las actividades programadas que se realizaron esa semana y qué

Participante Asociado realizó la actividad, y, b) los puntos otorgados según el sistema vigente.

2. Al final de cada mes se sumarán todos los puntos de cada Participante Asociado. El número de puntos refleja el aporte que recibirá cada Participante Asociado, de acuerdo con las ganancias de Huertomanías.
3. Las horas laboradas serán compensadas en base a la finalización de tareas especificadas según la planificación del Coordinador. Cada Participante Asociado será responsable de completar sus horas y tareas laborables.
4. La organización laboral, la jornada, el descanso semanal, las fiestas, vacaciones y permisos o cualquier otra causa de suspensión o extinción de la relación de trabajo serán competencia de la Asamblea General, la cual acordará la regulación de estas materias.
5. Los Participantes Asociados deberán cumplir con un mínimo porcentaje de participación en las actividades programadas mensualmente, establecido en Asamblea General anualmente.
6. Cada mes se hará un análisis de la participación. La evaluación de participación será trimestral, tomándose en cuenta el cumplimiento del porcentaje de participación y cualquier otro detalle que se haya destacado en el trimestre (por ejemplo, efectos colaterales de la medicación, enfermedad, problemas familiares, compromisos académicos, entre otros). En el caso de que el Participante Asociado no haya cumplido el porcentaje mínimo de participación en ese trimestre, se pone a disposición de la Asamblea General discutir sobre su caso y, si el Participante Asociado manifiesta que quiere continuar vinculado, y si la Asamblea General así lo decidiese, podrá tener un mes más de prueba. De persistir en la inasistencia, se entiende que el Participante Asociado estaría renunciando a ese rol. Podrá continuar

como Voluntario, si así lo deseara, de acuerdo a las condiciones del Órgano de Administración.

Análisis FODA

Con el fin de obtener una visión más amplia de Huertomanías en cuanto a sus dinámicas como emprendimiento, se usó el análisis FODA como herramienta para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (Gürel y Tat, 2017).

Fortalezas

Las fortalezas hacen referencia a las características del emprendimiento que lo ponen en ventaja en comparación a otros en la industria (Gürel y Tat, 2017).

- Huertomanías es el proyecto pionero y único en Ecuador, que fomenta la inclusión, autonomía y respeto por el derecho al trabajo de personas con discapacidad psicosocial.
- Huertomanías proporciona un espacio donde las personas con discapacidad psicosocial generan ingresos y participan de forma democrática.
- Brand name: El nombre de Huertomanías es creativo, al igual que las denominaciones de los productos ya que tienen connotaciones relacionadas a la locura. Usan el humor y la creatividad para nombrar a sus productos.
- El proyecto está fuertemente influenciado por las cooperativas de Trieste (Italia) que han mostrado una alta efectividad en la recuperación psicológica de personas con discapacidad psicosocial a través del trabajo.
- Los socios son los protagonistas del proyecto, proporcionan talleres (sobre salud mental, cultivos), servicios y elaboran productos de valor agregado (e.g. mermeladas, tés) a partir de sus cultivos.

- Huertomanías trabaja con consumo responsable y justo.
- Huertomanías cuenta con redes de apoyo con Universidades y Colegios de Quito, instituciones como Conquito, y reciben donaciones.
- Oferta de servicios: Huertomanías ofrece una gama de servicios como talleres, elaboración de huertos en casa.

Oportunidades

Las oportunidades hacen referencia a elementos externos en el ambiente que le proporcionan beneficios al emprendimiento (Gürel y Tat, 2017).

- Actualmente, existe una tendencia hacia la responsabilidad social, y empresas privadas y/o públicas pueden estar interesadas en apoyar emprendimientos como Huertomanías (i.e. inversión de recursos financieros).
- Huertomanías ha trabajado conjuntamente con universidades, por lo que tiene una red de contactos importante.
- Debido a la crisis sanitaria actual, el consumo orgánico y la presencia de huertos dentro de casas ha llamado la atención al público.
- Luego de la emergencia generada por el COVID-19 y el confinamiento, se ha generado una nueva percepción social referente a la salud mental y al encierro, que va acorde al mensaje de Huertomanías.
- En Ecuador, existe una necesidad de formación en temas de inclusión laboral y educativa de personas con discapacidad, especialmente psicosocial.

Debilidades

Las debilidades hacen referencia a las características del emprendimiento que lo ponen en desventaja en comparación a otros en la industria (Gürel y Tat, 2017).

- Falta de recursos financieros: El emprendimiento no genera ingresos que lo hagan sostenible. La directora es la persona que constantemente invierte para que el emprendimiento siga en marcha.
- Distribución de los productos: La distribución de productos es limitada, se da por medio de ferias, de la aplicación “Wasi Market”, o de la presencia del producto (mermeladas) en tiendas aliadas al emprendimiento. Existen dificultades en cuanto a la venta ya que, en ocasiones, los productos se quedan en percha.
- Publicidad: La directora y/o voluntarios son los responsables de la publicidad a través de las redes sociales, pero, no pueden dedicarse a tiempo completo a esta actividad puesto que existen otras actividades que son más relevantes. Si bien, a través de las ferias se promocionan los productos, esto no ha contribuido de manera significativa en el reconocimiento de la marca.
- Posicionamiento de la marca: Huertomanías es un huerto urbano que ofrece servicios de talleres y huertos; sin embargo, no es conocida su oferta de talleres, que es uno de los generadores más fuertes de ingresos.
- Localización: El huerto no cuenta con señalética o carteles que indiquen su ubicación.
- Instalaciones físicas y equipamiento: Para el servicio de talleres, el espacio que disponen es relativamente pequeño y su capacidad de aforo es de 10 personas (aproximadamente). El emprendimiento no cuenta con maquinaria para la elaboración de los productos a gran escala.
- Estrategia empresarial: El manejo de costos, ingresos y otros temas financieros es una debilidad para Huertomanías, puesto que esta función es llevada a cabo por la directora y vicedirector cuya preparación no está relacionada al área contable y financiera.

- Técnicas agronómicas avanzadas: Cabe recalcar que los participantes asociados y los voluntarios de Huertomanías no son expertos en el área de agronomía, si bien han adquirido conocimiento de procesos de siembras de productos, existen técnicas agronómicas que podrían facilitar los procesos y potencializar la productividad del terreno.

Amenazas

Las amenazas hacen referencia a elementos externos en el ambiente que podrían causar problemas al emprendimiento (Gürel y Tat, 2017).

- Las leyes laborales en el Ecuador están diseñadas en base al modelo tradicional empleado-empleador, por lo que no garantizan protección legislativa a la dinámica de trabajo que maneja Huertomanías (emprendimiento social cooperativista).
- La existencia de estigmas y prejuicios respecto a las personas con trastornos mentales influye en el desarrollo de emprendimientos como Huertomanías.
- El enfoque de institucionalización prevalece en Ecuador.
- El clima (i.e. épocas lluviosas y/o de sequía) influyen en la siembra y cosecha de los cultivos, una de las principales actividades económicas, y, a su vez genera pérdidas.

CAPÍTULO 3

Descripción del Desafío

Como se mencionó anteriormente, Huertomanías es un emprendimiento que se estableció hace seis años como respuesta a una problemática social y económica del área de salud mental. Al inicio del funcionamiento de Huertomanías, el emprendimiento dependía de la venta y producción de alimentos orgánicos, secado de hojas de té y elaboración de productos de valor agregado. A lo largo de los años que Huertomanías ha estado en el mercado, han establecido diferentes estrategias para poder obtener ingresos económicos. Las estrategias van desde campañas de crowdfunding, a la oferta de talleres de huertos y de temas de salud mental dirigidos para el público en general pero con énfasis en universidades y academia.

Problemática

El análisis FODA, que se realizó con el fin de obtener una visión del estado actual de Huertomanías, manifiesta que este emprendimiento tiene dificultades en cuanto a la capacidad de producción, distribución de productos, manejo agronómico, entre otros. A pesar de que los obstáculos previamente expuestos interfieren en la generación de ingresos para Huertomanías; las fortalezas, oportunidades y amenazas sugieren que el problema se centra en la necesidad de modificar distintos ámbitos del negocio. Por lo que se considera necesario el replanteamiento del emprendimiento para determinar líneas de ingreso, estructuras de costos, canales de distribución y alianzas estratégicas que permitan que el modelo de funcionamiento de Huertomanías sea sostenible y rentable.

Visión directores

Aimeé Dubois (comunicación personal, Abril 9, 2020), directora de Huertomanías, comenta que el ingreso más fuerte que obtienen en el negocio se da en base a los talleres y a la participación de universidades y colegios que forman parte de la red de contactos y alianzas del emprendimiento. El taller tiene un costo de \$10 USD por persona. Sin embargo, a pesar de ser el ingreso más fuerte, no es fijo o estable dentro de su contabilidad, por lo que en varias ocasiones Dubois ocupa el rol de inversionista para que se mantenga el emprendimiento. A su vez, Dubois manifiesta su deseo de que el emprendimiento pueda ser productivo, rentable y sostenible para que los participantes asociados puedan ejercer su derecho a la autonomía y beneficiarse del trabajo de Huertomanías.

Visión de asociados

Los participantes asociados manifiestan las limitaciones del ingreso económico para Huertomanías. Dichas limitaciones se basan en problemas como la capacidad de producción, la organización durante la producción y sobretodo la venta en el mercado de sus productos. A pesar de que reciben ciertos ingresos a partir de los talleres y las ventas de los productos de valor agregado, mencionan que en ocasiones este no es suficiente para subsistir económicamente. Manifiestan, por ejemplo, que si bien participan en ferias o eventos sociales, esto no siempre significa una fuente de ingresos para ellos y que han existido casos en que no han logrado vender nada. Los asociados manifiestan que se podría mejorar el tema de logística del emprendimiento. Los inconvenientes en la logística nacen de que por ejemplo, a veces tras la cosecha logran crear muchos productos pero que no siempre logran venderlos.

Finalmente, una inquietud o debilidad que los asociados expresan es la falta de publicidad de Huertomanías. Expresan que ellos quisieran más difusión de la organización con énfasis en el mensaje social y propósito del emprendimiento.

Perspectiva a partir del análisis del emprendimiento

Tomando en consideración la información obtenida a través de las entrevistas con la directora Aimeé Dubois, los participantes asociados de Huertomanías y el análisis FODA, el presente trabajo evidencia algunos problemas a los que se enfrenta la organización. A continuación, se realizará una definición de los problemas a los que el presente trabajo busca dar alternativas:

Problema 1: Replanteamiento del modelo de negocio

Si bien uno de los mayores obstáculos que manifiestan los miembros de Huertomanías es la falta de ingresos económicos, existe un problema de fondo. Este problema es la necesidad del emprendimiento de replantear un modelo de negocio con una estructura que permita que: se potencialicen las fortalezas, se aprovechen las oportunidades y se reduzcan las amenazas y debilidades, con el fin de que el modelo sugerido logre la sostenibilidad financiera de Huertomanías.

Problema 2: Notoriedad de marca

La notoriedad se refiere al “número de personas que conocen la marca o empresa” (Abejón et al., 2006, p. 93). En base a esto, un problema al que se enfrenta Huertomanías es que los servicios, productos y labores del emprendimiento no son suficientemente reconocidos y difundidos en el público. El desconocimiento de las labores de Huertomanías limita la cantidad de clientes, y por ende, incide en el número de ventas de productos y

servicios que realiza el emprendimiento. Por lo que, Huertomanías requiere de estrategias que difundan quiénes son, su misión y los servicios a disposición. A mayor notoriedad de la marca, mayor es la posibilidad de que sea requerida en el mercado (Abejón et al., 2006).

Problema 3: Debilidades Internas

Huertomanías presenta debilidades internas en la organización que requieren de asesoría y acompañamiento externo. El fortalecimiento de debilidades en el ámbito legal, de marketing, publicidad y agricultura, entre otros, benefician al emprendimiento a corto y largo plazo debido a que proveen herramientas para el aprovechamiento de las oportunidades expuestas en el FODA y a su posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO 4

Propuestas

En el capítulo anterior se definieron los problemas que afronta Huertomanías. La información recopilada y el análisis FODA permiten obtener una visión amplia de los componentes que conforman el emprendimiento y los retos que son parte de la problemática central. En base a esto, las siguientes tres propuestas buscan responder a los desafíos planteados previamente por medio de alternativas viables que favorezcan a Huertomanías y tomen en consideración la dinámica de la organización.

Propuesta 1: Modelo de Negocio Canvas

Pablo Carrera, coordinador del área de emprendimiento del Colegio de Administración y Economía de la Universidad San Francisco de Quito, recomienda realizar un modelo de negocio, ya que es una “herramienta conceptual que, por medio de un conjunto de elementos y relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero a través de la oferta de valor a uno o varios segmentos de clientes” (Márquez, 2010, p. 31). Debido a las necesidades del emprendimiento, se ha optado por el modelo de negocio Canvas, ya que permite organizar los elementos de un emprendimiento en nueve bloques (Osterwalder y Pigneur, 2010). Dicha organización se presenta en el siguiente esquema:

Figura #1

Modelo de Negocio Canvas

MODELO DE NEGOCIO CANVAS.				
Red de Asociados	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con cliente	Segmento de Clientes.
Universidad San Francisco de Quito.	Manejo de redes sociales.	Servicio de elaboración de Huertos comunitarios para edificios en el Distrito Metropolitano de Quito	Relación Directa.	Rango de edad: 20-60 años
Universidad de las Américas.	Compra de materiales.		Servicio Personalizado	Hombres y Mujeres
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Manejo de cuenta bancaria		Servicio a Domicilio.	Clase media- alta.
Agencia de promoción Económica ConQuito.				Zona Residencial: Norte de Quito
	Recursos clave		Canales de Distribución	
	Tangible: Herramientas	Venta al Consumidor Final		
	Cuenta Bancaria.	Redes Sociales		
	Intangible: Conocimiento en elaboración de Huertos.	Facebook, Instagram.		
	Humano: participantes asociados y voluntarios			
Costos		Ingresos		
Insumos (tierra,semilla, plantas, abono)		Pago por transferencia bancaria.		
Madera.		Elaboración de Huerto comunitario		
Herramientas.		Mantenimiento.		
Transporte.		Venta de semillas, plantas, cajas.		
Material de bioseguridad.		Venta de abono e insecticida orgánico.		

Relación y justificación del Modelo de Negocio Canvas:

Según Osterwalder y Pigneur (2011, p. 20) “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, y es posible aumentar la satisfacción de los clientes agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”. Ante las limitaciones de movilidad debido a la pandemia del COVID-19, el distanciamiento social y la demanda de alimentos por gran parte de la población, se considera que el segmento de mercado al que los servicios de Huertomanías satisfacen es al mercado de masas, es decir, un gran grupo de clientes que tiene necesidades similares (Osterwalder y Pigneur, 2011). En base a esto, las características sociodemográficas del segmento de clientes que podrían pagar la oferta de Huertomanías se agrupan en el Distrito Metropolitano de Quito. Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) emitidos en 2017, en 2020 Quito contará con 2'781.641 habitantes. A esto se suma que, según datos del último

censo realizado en 2011, la concentración socioeconómica de clase media alta y media baja en Ecuador constituye el 11.2% y 22.8% de la población, respectivamente (INEC, 2017). Este segmento socioeconómico y de mercado está ubicado en zonas residenciales del centro-norte de Quito en sectores como La Carolina, Bosmediano, El Batán Alto, Benalcázar, Bellavista, entre otros (Jijón et al., 2014).

La propuesta de valor constituye las ventajas que el emprendimiento ofrece a su segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011). En este sentido, la propuesta de Huertomanías facilita el acceso de productos orgánicos a los clientes por medio de la instalación de huertos en edificios y garantiza la aplicación de medidas de bioseguridad. Otra ventaja de la propuesta es que toma en consideración el tiempo de los residentes posterior a la crisis sanitaria en Ecuador, por lo que ofrece servicio de mantenimiento. A su vez, el implementar un huerto en terrazas de edificios permite que más personas aporten de forma conjunta, lo que reduce el costo individual.

Los canales de distribución establecen el contacto entre la empresa y los clientes. En base al bajo costo que representa el uso de redes sociales, y por medio de alianzas estratégicas (que se profundizarán en la propuesta 2) se considera este medio como modo de difusión de los servicios de Huertomanías que están dirigidos al consumidor final. A su vez, los medios electrónicos constituyen una herramienta útil como canal de pago, por lo que se sugiere que la transacción monetaria se realice por medio de transferencias bancarias como una forma de protección ante la propagación del COVID-19. Según Osterwalder y Pigneur “el tipo de relación que exige el modelo de negocio influye en la experiencia del cliente (2011, p. 29). Debido a la naturaleza de la propuesta de valor, el tipo de relación con el cliente es directa ya que se dirige al consumidor final y es personalizada ya que las características de la instalación del huerto varían de cliente a cliente, según las necesidades y

deseos que éstos manifiesten, lo que aumenta la probabilidad de que se perciba la experiencia como positiva.

En cuanto a las fuentes de ingresos, Osterwalder y Pigneur manifiestan que se debe responder a qué servicios estaría dispuesto a pagar el segmento de mercado (2011). En base a esto, se mencionan elementos que Huertomanías tiene a disposición, que son derivados a la propuesta de valor (mantenimiento, venta de semillas, abono, tierra, etc.). Los recursos clave se dividen en tangibles, intangibles y humanos, y se refieren a los medios que hacen posible que el modelo funcione (Osterwalder y Pigneur, 2011). En el caso de Huertomanías son: las herramientas para la instalación del huerto, el conocimiento de los socios y la participación de los mismos, al igual que de voluntarios. Las actividades clave son las acciones más importantes para que el emprendimiento tenga éxito (Osterwalder y Pigneur, 2011) en este aspecto, el manejo de redes sociales para captar clientes, la administración de cuentas bancarias y la elaboración de cajas de huertos, componen actividades fundamentales para la gestión del emprendimiento. A su vez el gráfico (Figura #1) expuesto sugiere posibles costos que se deben tener en consideración para establecer precios finales.

Propuesta 2: Alianzas Estratégicas

Un elemento importante para que Huertomanías adquiriera mayor protagonismo en el mercado es la difusión de su marca. En la propuesta 1, se determinó al uso de redes sociales como un canal de comunicación entre Huertomanías y el segmento del mercado al que quiere llegar. Las redes sociales son una herramienta estratégica y fundamental, de bajo costo y de aplicación inmediata, por lo que en esta sección se considera a la historia de Huertomanías como una propuesta de valor, ya que lo diferencia de los demás servicios de huertos que se ofrecen actualmente.

Cabe recalcar que el emprendimiento cuenta con página web en Facebook e Instagram; sin embargo, su alcance es limitado, por lo que se sugiere establecer alianzas para que se difundan las acciones de Huertomanías.

Alianzas con el Gobierno Estudiantil (GOBE) de la USFQ:

El gobierno estudiantil de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) trabaja a favor de la comunidad de los estudiantes y sus iniciativas. Por medio de la colaboración y alianza con el Gobierno Estudiantil de la USFQ del período 2020-2021, se busca que, a través de sus canales de comunicación y redes sociales, Huertomanías sea reconocido por estudiantes y maestros de la Universidad. El objetivo de la presente alianza es que la difusión de contenido informativo acerca del emprendimiento sea el inicio de distintos proyectos de vinculación, apoyo y beneficio mutuo entre Huertomanías y los miembros de la universidad (alumnos, profesores, autoridades, clubs). Por lo cual se establece una planificación de difusión de contenido que sea aplicada a corto o mediano plazo.

Plan de difusión de contenido entre Huertomanías y el GOBE USFQ:

Etapas 1. La difusión de material informativo en redes sociales como Instagram, Facebook, y plataformas digitales de la universidad (correo electrónico, Yammer, Desire to Learn) referente a la historia, acciones, alcance e impacto de Huertomanías en la comunidad. Para esto se sugiere la difusión de imágenes, videos, testimonios, reportajes o artículos acerca de este emprendimiento.

Planificación:

1. Recopilación, por parte de Huertomanías, de videos, imágenes, testimonios o reportajes que puedan ser publicitados en redes sociales, que la organización considere pertinentes para la imagen pública de Huertomanías.
2. Acercamiento entre Huertomanías y el GOBE con el fin de que se realice la entrega del material para ser publicitado. Dicho acercamiento se puede realizar por medio de

plataformas digitales como: correo electrónico, Zoom o Whatsapp, que agilizaría el proceso de difusión de contenido, a pesar de las condiciones actuales por el COVID-19.

3. Una vez que el material sea recibido, el GOBE se encargará de la edición, y difusión de la información de Huertomanías, respetándose la imagen pública que el emprendimiento desea comunicar a través de esta alianza.
4. Proceder a la publicación de este contenido por parte del GOBE, que garantice la expansión de la divulgación de información acerca de Huertomanías en la comunidad USFQ.
5. Una vez que el material referente a la historia de Huertomanías llegue al público, se sugiere seguir los mismos pasos con información acerca de los servicios y productos que ofrecerá Huertomanías en el mercado.

Etapas 2: Una vez que se establezca el compromiso entre ambas partes, tras la etapa 1, se sugiere el abordaje de las siguientes actividades, que pueden ser ejecutada a mediano o largo plazo.

1. Invitación del GOBE, por medio de los canales de difusión previamente mencionados, hacia los estudiantes, profesores y autoridades de la USFQ para la participación de estos en espacios que generen discusión, talleres y charlas acerca de emprendimiento, salud mental comunitaria, entre otros temas, para lo que se requiere la participación de los miembros de Huertomanías.
2. Dicha participación requiere que se establezcan fechas, lugares y a participantes de ambas partes.

Alianzas con influencers

Debido a la labor que realiza este emprendimiento con respecto a la salud mental, el consumo de alimentos de calidad, y el servicio de huertos, también se considera que

establecer alianzas con influencers contribuiría a adquirir mayor notoriedad. Es por esto que se establecieron características de perfiles de difusión en plataformas como Instagram y Facebook, que podrían interesarse en generar alianzas que permitan la difusión de la historia de Huertomanías, al igual que su oferta de servicios. Dichas características se presentarán a continuación:

Perfil de Salud Mental

El alcance e importancia del trabajo de Ana Trueba (PhD) en Psicología Clínica de la Southern Methodist University y profesora de la Universidad San Francisco de Quito, en redes sociales para la eliminación del estigma de enfermedades mentales, como en su rol de docente y psicóloga, hacen que su colaboración con Huertomanías sea fundamental para la difusión y reconocimiento del emprendimiento.

Perfil de Soberanía Alimentaria

En cuanto al consumo alimenticio orgánico y consciente, se establece que, Camila Villacís, psicóloga y deportista vegana, aportaría a la conexión entre Huertomanías y el público juvenil, ya que en su página de Instagram habla del deporte, nutrición y soberanía alimentaria. A esto se suma que cuenta con dos perfiles en la plataforma Instagram, los cuales están dedicados a la difusión de estilos de vida saludable y la práctica de consumo orgánico y amigable con el ambiente.

En base a esto, se propone un plan de difusión de información que se presentará a los perfiles contactados que deseen colaborar con el presente proyecto. El plan consiste de dos etapas.

Etapas 1: Durante esta etapa, se realizará un acercamiento entre los influencers y Huertomanías. En esta primera instancia se entregará información que refleje el impacto social, económico y de salud mental que se generan a través de las labores del emprendimiento. Esta información consistirá de videos, reportajes, etc. El objetivo es que las

personas a cargo de estos perfiles se familiaricen con la historia del emprendimiento y la compartan a sus seguidores. Con esto se busca que Huertomanías sea identificado y reconocido como un emprendimiento diferente por su impacto en la sociedad.

Etapas 2: Una vez que la historia de Huertomanías sea difundida y reconocida como una propuesta única en el país, se propondrá la difusión de los servicios de huertos en la ciudad de Quito. Se propone que esta etapa de difusión se realice posteriormente al conocimiento de la marca debido a que se considera importante la implementación del plan de negocios sugerido previamente, para que una vez que esté establecido pueda difundirse y responder a las demandas que se espera generar por medio del reconocimiento de la marca en el público.

Propuesta 3: Vinculación Institucional

La presente propuesta se refiere a la vinculación entre Huertomanías y la Universidad San Francisco de Quito. Se realiza este planteamiento con el propósito de que la universidad, como miembro de la red de aliados del emprendimiento, pueda aportar al desarrollo de las actividades que Huertomanías desee realizar a corto y largo plazo. Si bien el proceso de la vinculación está limitado debido a las condiciones actuales del país por el COVID-19, se busca generar un nexo entre docentes y estudiantes de la universidad con Huertomanías.

Cabe mencionar que algunos de los contactos de la presente vinculación estarán vigentes para Huertomanías en el período posterior a la crisis sanitaria que vive Ecuador; debido a esto, se han organizado las áreas de contacto con la universidad en base a tres criterios: a) Procesos de vinculación a corto plazo, b) Procesos de vinculación a mediano plazo, y, c) Procesos de vinculación a largo plazo. Se sugiere que el proceso de vinculación se elabore a partir de las consideraciones en la siguiente sección:

a) Procesos de vinculación a corto plazo

A continuación, se presentan las áreas de la universidad cuyo aporte con Huertomanías no requiere de procesos burocráticos extensos. Es decir, los convenios pueden realizarse por medio de recursos electrónicos debido a la disponibilidad de documentos en la plataforma online de la universidad o mediante el contacto con docentes.

Programa de Aprendizaje y Servicio (PASEC)

El Programa de Aprendizaje y Servicio Comunitario procura que los estudiantes conjuguen los conocimientos teóricos (componente académico) con la reflexión mientras ejecutan tareas de servicio en la comunidad (componente de servicio) (Universidad San Francisco de Quito [USFQ], 2014a). El programa tiene por objeto crear una relación entre la teoría y la realidad ecuatoriana; proporcionando de esta manera una experiencia integral al estudiante, que contribuye a su desarrollo profesional y personal (USFQ, 2014a).

PASEC es un requisito que deben cumplir todos los estudiantes, independientemente de la carrera que cursen, y, consiste de dos componentes: 1) clase de Aprendizaje-Servicio, y, 2) realización de 85 horas de servicio comunitario (USFQ, 2014a; USFQ, 2014b). Ahora bien, es mandatorio que el estudiante establezca una relación directa con los beneficiarios de la organización; caso contrario, las horas no serán válidas (USFQ, 2014b). De ello resulta, que el estudiante no puede desempeñar actividades de carácter logístico, administrativo, u operativo (USFQ, 2014b). Por otra parte, el estudiante recibe una nota de calificación de la clase de PASEC: A, B, C, D, o F (USFQ, 2014b).

La gestión de un convenio entre la USFQ y la organización Huertomanías sería favorable, además de que no existen limitaciones para formar parte de los convenios con PASEC ya que se pueden realizar en formato online. Por otro lado, los estudiantes dispondrían de una organización única donde podrían adquirir una experiencia integral; y, la

organización se beneficiaría de personas dispuestas a apoyarles en sus actividades. La Coordinadora de PASEC, Karla Díaz, sería una persona clave para la gestión de un convenio entre la universidad y la organización Huertomanías.

Por otra parte, los profesores de los diferentes Colegios de la universidad que estén interesados en implementar la metodología de aprendizaje y servicio en sus cursos podrían establecer retos o conectar a sus estudiantes con la organización Huertomanías con el fin de que sus estudiantes resuelvan problemas o necesidades de la organización. La oficina de PASEC es responsable de la capacitación de esta metodología. En el primer semestre 2019 - 2020, 13 proyectos fueron creados que involucraron: el desarrollo de talleres para escolares y profesores; realización de actividades físicas y cognitivas para adultos mayores; sesiones vocacionales para adolescentes (USFQ, 2020).

Prácticas y Pasantías Nacionales (PASEM)

El Programa de Prácticas y Pasantías Nacionales (PASEM) procura que los estudiantes conozcan, analicen y practiquen las herramientas de actualidad para participar en procesos de selección en organizaciones y se preparen para la búsqueda de un empleo en el futuro (USFQ, 2014c). PASEM tiene por objeto enseñar a los estudiantes la relevancia del desarrollo de destrezas blandas que favorecen el ingreso de los estudiantes al mercado laboral y contribuyen a su desempeño profesional (USFQ, 2014c). Los estudiantes deben realizar 240 horas de práctica preprofesionales en áreas relacionadas a su carrera (USFQ, 2014c). El estudiante es evaluado por la organización al haber completado las horas (USFQ, 2014c).

Las horas de práctica preprofesional deben ser realizadas en instituciones que tengan convenio con la universidad (USFQ, 2014c). Si el estudiante desea realizar las horas en una institución que no tiene convenio con la universidad, debe comunicarse con Contacto Empresarial para la elaboración del convenio (USFQ, 2014c).

La gestión de un convenio entre la USFQ y la organización Huertomanías sería favorable; además de que no existen limitaciones para formar parte de los convenios con PASEM ya que, al igual que PASEC, se pueden realizar en formato online. A su vez, los estudiantes complementarían el aprendizaje teórico-práctico de la universidad con una experiencia en un determinado sector económico. Ahora bien, la organización Huertomanías se beneficiaría de estudiantes de los diferentes Colegios de la universidad que están dispuestos a resolver los problemas o satisfacer las necesidades de la organización. La coordinadora de Contacto Empresarial, Andrea Peñaherrera, sería una persona clave para la gestión del convenio entre la Universidad y la organización Huertomanías.

b) Procesos de vinculación a mediano plazo

Colegio de Jurisprudencia

El Colegio de Jurisprudencia (JUR) de la Universidad San Francisco de Quito a través del Consultorio Jurídico, ofrece servicio gratuito a la comunidad, brindando asesoría jurídica en distintas ramas del derecho, entre ellas: Derechos Humanos, Derecho Público, Derecho de Empresas (USFQ, 2014d).

El consultorio jurídico de la USFQ:

Brinda asesoría jurídica a personas naturales o grupos que requieren atención prioritaria y que carecen de los medios económicos necesarios para contratar los servicios de un abogado particular. De conformidad con la Constitución y la Ley, se otorga preferencia en la atención a niños y adolescentes, ancianos y personas con capacidades distintas, pertenecientes a minorías étnicas o pueblos indígenas. (USFQ, 2014d)

Debido a la especificación de servicio gratuito para capacidades distintas, se considera que Huertomanías cumple con tales criterios y podría ser asesorada directamente por la clínica de Derecho de Empresa liderada por la Dra. Bárbara Terán. El aporte para

Huertomanías por parte de la clínica se basa en la asesoría en regulación de la normativa legal de la empresa en el área laboral, la cual se considera una amenaza en el análisis FODA.

Colegio de Administración y Economía

El Colegio de Administración y Economía (CADE) de la Universidad San Francisco de Quito, por medio de su programa busca que sus estudiantes sean “capaces de emprender, crear valor para las organizaciones y transformar positivamente la sociedad” (USFQ, 2014e). Administración, Finanzas, Economía y Marketing conforman este colegio, estas carreras tienen como misión que los profesionales formados sean capaces de crear estrategias que fomenten el crecimiento y la prosperidad de organizaciones públicas y privadas con responsabilidad social (USFQ, 2014e).

En este sentido, la vinculación entre el CADE y Huertomanías sería beneficiosa para ambas partes debido a que, en las debilidades internas de la miniempresa se encuentra la gestión del negocio; por lo que la asesoría y acompañamiento tanto de profesores como estudiantes de las distintas carreras de este colegio, pueden impulsar el avance de Huertomanías posterior al aporte del presente trabajo. A su vez, miembros de la USFQ se favorecerían de la vinculación debido a que Huertomanías representa un ejemplo de modelo alternativo y permite a los estudiantes el abordaje de problemas prácticos de la sociedad. Cabe mencionar que el acercamiento, previo a la vinculación entre el CADE y Huertomanías, se ha logrado por medio de la asesoría de Pablo Carrera en el presente trabajo.

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

El Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades (COCISOH) se enfoca en la educación relacionada a las carreras de Relaciones Internacionales, Psicología, Educación y Artes Liberales (USFQ, 2014f).

Los estudiantes del COCISOH se educan bajo parámetros de actitud ética y pensamiento crítico, con el fin de que se formen como individuos libres, e investigadores capaces ante el entorno (USFQ, 2014g). Al igual que en otros colegios, la formación de los estudiantes es interdisciplinaria.

Debido a que este colegio se enfoca en las ciencias humanas, se considera que el beneficio para Huertomanías, por medio del Departamento de Psicología, es de la gestión de capital humano por parte del aporte de María Cristina Crespo, Psicóloga Industrial, Máster y especialista en Docencia Universitaria. A su vez, los estudiantes del COCISOH, se benefician de dicha vinculación debido a la apertura de experiencias con el modelo de Huertomanías que promueve la salud mental comunitaria y desinstitucionalización.

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

El Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA) está conformado por las carreras de Animación Digital, Artes Visuales, Cine, Comunicación, Diseño Gráfico, Periodismo (USFQ, 2014h). Los estudiantes de este colegio se forman de manera interdisciplinaria en ámbitos como el diseño, comunicación y producción (USFQ, 2014i). El enfoque de este colegio es la formación de una visión amplia del mundo y las propuestas de innovación por medio de las artes liberales (USFQ, 2014i). Un aspecto importante de estas carreras es la vinculación con clientes reales como requerimiento de proyectos finales (USFQ, 2014i).

La vinculación entre el COCOA y Huertomanías resulta beneficiosa debido a la experiencia con clientes reales y propuestas innovadoras en el ámbito del diseño y de la comunicación, esto puede aportar tanto con conocimiento y técnicas como con más recursos. Es por esto que se recomienda establecer contacto con Gabriela Falconí, quien es la coordinadora de esta carrera. Dado que una de las problemáticas de Huertomanías hace

referencia al poco conocimiento de su marca, sería de gran aporte, que un organismo como el COCOA, pueda intervenir en distintos medios (e.g. radio, prensa, publicidad).

Colegio de Ciencias e Ingenierías

El Colegio de Ciencias e Ingenierías (Politécnico) de la Universidad San Francisco de Quito, busca formar una generación de profesionales, creadores de soluciones nuevas, emprendedores en distintos campos, líderes en su rol profesional, que sean visionarios (USFQ, 2014j). Las carreras que conforman el colegio son: Ingeniería Química, en Alimentos, en Agronomía, Electrónica, Mecánica, Civil, Industrial, Ambiental y Agronomía (USFQ, 2014k).

En este sentido, la vinculación entre el Colegio Politécnico y Huertomanías se enfoca en el área de agronomía, con la colaboración de Carlos Ruales, docente de la carrera. Se considera que la asesoría de esta carrera aportaría significativamente en los procesos de producción y aprovechamiento de la actividad agrícola del emprendimiento, que por el momento representan una debilidad en el funcionamiento de Huertomanías, por lo cual el asesoramiento en técnicas agrícolas y de producción, aportarían al avance y sostenibilidad de Huertomanías. A su vez, la USFQ, se favorece de poder tener un campo de acción práctico para este colegio, además de impulsar la sostenibilidad de emprendimientos basados en la soberanía alimentaria y agricultura.

c) Procesos de vinculación a largo plazo

“Vinculación con la Sociedad” de la Universidad San Francisco de Quito, es junto a la investigación y la docencia, una de las actividades más importantes de la universidad (USFQ, 2018). Vinculación con la Sociedad consta en esta sección debido a que estará vigente en el período posterior a la crisis tras la pandemia de COVID-19. A pesar de esto, en la siguiente sección se estipulan los requerimientos de esta área de la universidad.

Vinculación con la sociedad

La vinculación con la sociedad es “toda gestión o acción que realiza la Universidad para transferir conocimientos académicos, científicos, y, artísticos a la sociedad y generar un impacto en el desarrollo del país” (USFQ, 2019, p. 5).

Requerimientos para la generación de un proyecto de vinculación:

La siguiente información pertenece a la “Guía de Vinculación con la Sociedad” (2017, p. 5):

1. Elaboración de diagnóstico de un problema de la sociedad o solicitud por parte de la misma.
2. Creación de la propuesta, que incluye la planificación del proyecto.
3. Evaluación por la Dirección de Vinculación para ser aprobada por la Comisión de Vinculación con la Sociedad de la USFQ.
4. Ejecución del proyecto.
5. Evaluación de seguimiento durante la ejecución de proyecto.
6. Evaluación de cierre al finalizar el proyecto o período académico.

Proyecto de vinculación con la sociedad

Se considera proyecto de vinculación a aquel que: 1) contempla la transferencia o el intercambio de conocimientos y es liderado por un profesor; 2) busca solventar un problema o necesidad de la sociedad; 3) genera un impacto en los beneficiarios; 4) cuenta con el involucramiento de estudiantes de la USFQ, lo que contribuye a su desarrollo personal o profesional; y, 5) beneficia de manera directa a personas pertenecientes a una comunidad externa a la USFQ (USFQ, 2019). Los proyectos de vinculación, de los diferentes colegios de la universidad, solventarían los problemas y necesidades de la organización Huertomanías; sin embargo, dicha vinculación se podría ejecutar en un período posterior a la crisis sanitaria debido a las especificaciones que solicita el programa que se mencionaron anteriormente.

Una vez que esto pueda plantearse, el beneficio sería mutuo, tanto para profesores, estudiantes como para el staff de la organización Huertomanías.

Ahora bien, los estudiantes se beneficiarían de la realización de un proyecto; ya que, aplicarían los conocimientos adquiridos en clase, tendrían una experiencia real relacionada a su área de estudio, y desarrollarían destrezas interpersonales indispensables en el mercado laboral (USFQ, 2019). Por otra parte, los profesores se benefician; puesto que, los proyectos que realizan se relacionan con la oferta académica y requieren la participación de estudiantes (USFQ, 2019). Finalmente, los proyectos se relacionan con la investigación; ya que, la identificación de las necesidades o problemas de la sociedad, junto a la implementación de proyectos procuran transferir y aplicar conocimientos con objeto de fomentar el desarrollo del país (USFQ, 2019).

Tabla 1.

Tabla de Contactos para Vinculación Institucional

Colegio de Jurisprudencia	Bárbara Terán	Clínica Jurídica	Docente	bteran@usfq.edu.ec
Colegio de Administración y Economía	Pablo Carrera	Emprendimiento	Coordinador	pcarrera@usfq.edu.ec
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas	Gabriela Falconí	Comunicación organizacional y relaciones públicas	Docente	gfalconi@usfq.edu.ec
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades	Ma. Cristina Crespo	Psicología	Docente	mcrepoa@stud.usfq.edu.ec
Colegio de Ciencias e Ingenierías	Carlos Ruales	Agronomía	Docente	cruales@usfq.edu.ec
Contacto Empresarial	Andrea Peñaherrera	Pasantía Empresarial	Gerente	apenaherrera@usfq.edu.ec
Aprendizaje y	Karla Díaz	Aprendizaje y	Coordinadora	kdiaz@usfq.edu.ec

Servicio		Servicio		
Vinculación con la Sociedad	Alejandra Miño	Vinculación	Coordinadora	amino@usfq.edu.ec
Metodología Aprendizaje y Servicio	Diana Coello	Aprendizaje y Servicio	PASEC	dcoello@usfq.edu.ec

CONCLUSIÓN

En conclusión, Huertomanías es un emprendimiento único en el Ecuador que fomenta la inclusión laboral de personas con discapacidad psicosocial a partir del modelo de desinstitucionalización. A pesar de su labor en el área económica, social y de salud mental comunitaria, existen dificultades y retos que conlleva al condicionamiento del ingreso económico y ponen en riesgo la sostenibilidad de este.

Esta propuesta inició con una investigación en las diferentes áreas de la organización. Se evidenciaron las siguientes problemáticas: 1.) problemas con el ingreso económico, posiblemente por su actual modelo de negocio, 2.) dificultad en la difusión de su marca e historia y finalmente, 3.) debilidades internas de la organización.

En el presente trabajo se sugieren tres propuestas de valor, que permitan que el emprendimiento social y cooperativo pueda seguir ejecutando labores que promuevan la autonomía en los socios por medio del crecimiento de los ingresos de Huertomanías y que, por consiguiente, sirva de ejemplo como un modelo de desinstitucionalización en el país.

La primera propuesta del presente proyecto plantea realizar huertos en zonas urbanas en consideración a la situación actual del país. Se realizó un modelo de negocios canvas que permitió el análisis de elementos del emprendimiento para llevar a cabo la propuesta de valor.

La segunda propuesta planteada hace referencia a maneras de llevar la marca e historia de Huertomanías al público. Para esto se propuso realizar alianzas con personas e instituciones que tengan influencia en redes sociales como Facebook e Instagram y que traten temas relevantes a la organización como la salud mental en Ecuador, la alimentación saludable y los beneficios de tener un huerto en casa. El GOBE de la Universidad San Francisco de Quito, Clubs de la USFQ, y Ana Trueba son algunas de las figuras que se han propuesto en el presente trabajo como colaboradores en la difusión de Huertomanías.

La última propuesta es la vinculación entre la Universidad San Francisco de Quito y Huertomanías. Mediante esta alianza se propone poner a disposición diferentes áreas de la universidad para contribuir en el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la organización. Entre los programas de la USFQ que se propone generar nexos de participación están: el Colegio de Jurisprudencia, Colegio de Administración y Economía, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas, Contacto Empresarial, Aprendizaje y Servicio, Metodología de Aprendizaje y Servicio, y Vinculación con la Sociedad.

Huertomanías es un emprendimiento social que trabaja con el objetivo de brindar inclusión social y laboral a personas con discapacidad psicosocial. No existe otro emprendimiento de este tipo en Ecuador, por lo que es pertinente maximizar las fortalezas y oportunidades que garanticen la sostenibilidad del emprendimiento. El fin del presente proyecto es generar alternativas para que este modelo de emprendimiento se pueda replicar y generar más espacios de salud mental comunitaria, inclusión laboral, independencia económica y el ejercicio de derechos y autonomía para personas que han sido discriminadas del campo laboral debido a los estigmas relacionados a la salud mental que aún existen en el contexto ecuatoriano.

REFERENCIAS

- Abejón, P. A., Vázquez, M. S., Pascual, C. O., y Lara, E. M. R. (2006). Notoriedad de marca y medios de comunicación. *Esic market*, 124, 91-116.
- Aizawa, K., y Hisanaga, F. (2012). Employment support services in Japan. *International Journal of Mental Health*, 41(2), 48–60. <https://doi.org/10.2753/IMH0020-7411410205>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Banco Mundial. (2014). *Doing business 2015: going beyond efficiency*. Washington, DC: World. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- Bang, C. (2014). Estrategias comunitarias en promoción de salud mental: Construyendo una trama conceptual para el abordaje de problemáticas psicosociales complejas *Psicoperspectivas*, 13(2), 109–120. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue2-fulltext-399>
- Banks, B., Charleston, S., Grossi, T., y Mank, D. (2001). Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 24(4), 389–396. <https://doi.org/10.1037/h0095066>
- Bargsted, A. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 13(25), 121–132. <https://doi.org/10.22518/16578953.133>
- Camas Baena, V. (2018). Salud mental comunitaria, atención primaria de salud y universidades promotoras de salud en Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42, 1–6. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.162>
- Cea Madrid, J.C. (2015). Metodologías participativas en salud mental: alternativas y perspectivas de emancipación social más allá del modelo clínico y comunitario. *Teoría y Crítica de la Psicología* 5, 79–97.
- Chuaqui, J. (2005). El estigma en la esquizofrenia. *Ciencias Sociales Online*, 2(1), 45–66.
- Clamp, C. A., y Alhamis, I. (2010). Social entrepreneurship in the Mondragon co-operative corporation and the challenges of successful replication. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 149–177. <https://doi.org/10.1177/097135571001900204>
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. (2020). *Estadísticas de discapacidad*. <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>

- Costa Mendes, I. A. (2004). Desarrollo y salud: la declaración de Alma-Ata y movimientos posteriores. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12(3), 451–452. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692004000300001>
- Davidson, L., Mezzina, R., Rowe, M., y Thompson, K. (2010). “A life in the community”: Italian mental health reform and recovery. *Journal of Mental Health*, 19(5), 436–443. <https://doi.org/10.3109/09638231003728158>
- El Telégrafo (2017, Octubre 07). *Huertomanías, una alternativa inclusiva para personas con trastornos mentales*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/179/11/huertomanias-una-alternativa-inclusiva-para-personas-con-trastornos-mentales>
- Erazo, F. D. (2014). Análisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 201, 1-5. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/emprendedores.html>
- Espinoza, X. A. (2012). Las trabas al emprendimiento en Ecuador. *Retos*, 2(4), 189–199. <https://doi.org/10.17163/ret.n4.2012.04>
- Evaristo, P. (2011). La reforma psiquiátrica hoy día en Trieste e Italia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 31(2), 345–351. <https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352011000200011>
- Foot, J. (2014). Franco Basaglia and the radical psychiatry movement in Italy, 1961-78. *Critical and Radical Social Work*, 2(2), 235–249. <https://doi.org/10.1332/204986014X14002292074708>
- Goffman, E. (2001). *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales* (M.A. Oyuela de Grant, Trans.; 1ra ed.). Amorrortu editores. (Trabajo original publicado 1961).
- Goodman, B. (2013). Erving Goffman and the total institution. *Nurse Education Today*, 33(2), 81–82. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.09.012>
- Gürel, E., y Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Helmsing, A. H. J. (2015). Conditions for social entrepreneurship. *The International Journal of Social Quality*, 5(1), 51-66. <https://doi.org/10.3167/IJSQ.2015.050104>
- Huertomanías. (2019). *Our story* [Facebook Página de Inicio]. <https://www.facebook.com/huertomanias/>
- Huertomanías. (2019). *Reglamento Interno Huertomanías*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Tras las cifras de Quito*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

- Ivbijaro, G., Kolkiewicz, L., Lionis, C., Svab, I., Cohen, A., y Sartorius, N. (2008). Primary care mental health and Alma-Ata: from evidence to action. *Mental Health in Family Medicine*, 5(2), 67–69.
- Jeffery, S. (2005). Social firms: Developing business, economic viability, stakeholder value and worker inclusion. *International Congress Series*, 1282, 1153–1157. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.05.130>
- Jijón, M. S., Larrea, C., Belmont, P., y Baroja, C. (2014). Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito. *Revista Politécnica*, 34(2), 123–123.
- Kohn, R., Levav, I., Caldas de Almeida, J. M., Vicente, B., Andrade, L., Caraveo-Anduaga, J. J., Saxena, S., y Saraceno, B. (2005). Los trastornos mentales en América Latina y el Caribe: asunto prioritario para la salud pública. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 18(4/5), 229–240.
- Leff, J., y Warner, R. (2006). *Social inclusion of people with mental illness*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511543937>
- López, M., Laviana, M., y López, A. (2009). Estigma social, violencia y personas con trastornos mentales graves. En I. Marquez, A. Fernández, y P. Pérez-Sales (Eds.). *Violencia y salud mental: Salud mental y violencia institucional, estructural, social y colectiva*. Asociación Española de Neuropsiquiatría, 187–207.
- Lysaght, R., Jakobsen, K., y Granhaug, B. (2012). Social firms: A means for building employment skills and community integration. *Work*, 41(4), 455–463. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-1313>
- Marin, A., Ramirez, J. M., y Schmitt, C. (2012). El emprendimiento social y el desarrollo de valores cooperativos. *Projectics/Proyética/Projectique*, 11-12(2), 147–155.
- Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1, 30–47.
- Mental Health Department, Trieste. (2004, Febrero). *The mental health services guide*. <http://www.triestesalutementale.it/english/archive.htm>
- Mezzina, R. (2014). Community mental health care in Trieste and beyond: an “open door–no restraint” system of care for recovery and citizenship. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 202(6), 440–445. <https://doi.org/10.1097/NMD.000000000000142>
- Mezzina, R. (2016). Creating mental health services without exclusion or restraint but with open doors Trieste, Italy. *L'information psychiatrique*, 92(9), 747–754. <https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2016-9-page-747.htm>.
- Michalus, J. C., Hernández, L. A., Hernández, G. D., Suárez, J., y Sarache, W. A. (2011). Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. *Pastos y Forrajes*, 34(2), 219–234.

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2016). *Guía de salud mental comunitaria*. Primera Edición. Quito: Proyecto Creación e Implementación de Servicios de la Red de Salud Mental Comunitaria y Centros Estatales de Recuperación de Adicciones, 2016. <http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/Guia%20de%20Salud%20Comunitaria.pdf>
- Ministerio de Salud Pública (MSP) del Ecuador, Organización Panamericana de la Salud (OPS), y Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias (MSD) de la OMS. (2008). *Informe de la evaluación del Sistema de Salud Mental en el Ecuador utilizando el Instrumento de Evaluación para Sistemas de Salud Mental de la OMS (IESM-OMS)*. https://www.who.int/mental_health/ecuador_who_aims_report.pdf
- Ministerio de Salud Pública (MSP) del Ecuador, Organización Panamericana de la Salud (OPS), y Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias (MSD) de la OMS. (2015). *Informe de la Evaluación del Sistema de Salud Mental en El Ecuador utilizando el Instrumento de Evaluación para Sistemas de Salud Mental de la OMS (IESM-OMS)*. https://www.who.int/mental_health/evidence/ecuador_who_aims_report_sp.pdf?ua=1
- Ministerio de Trabajo. (2009). *Inserción de personas con discapacidades*. <http://www.trabajo.gob.ec/insercion-de-personas-con-discapacidades/>
- Norcio, B., Baldi, C., Dell'Acqua, G., y Marsilii, M. (2001, Marzo). *The Trieste mental health services: history, context, principles* [Sesión de Conferencia]. International Conference and workshops in Auckland, Hamilton e Wellington, New Zealand. http://www.triestesalutementale.it/english/doc/norcio-et-al_2001_mhd.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2019, Octubre 4). *Esquizofrenia*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/schizophrenia>
- Organización Mundial de la Salud. (2019, Noviembre 28). *Trastornos mentales*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Pachón, L. Á., y Chinarro, E. (2015). Las entidades de economía social como protagonistas de un nuevo modelo de emprendimiento y medidas legales de apoyo al emprendimiento. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (84), 35–62.
- Razetto, M., y Bianchi, C. (1994). Vocational Training Courses: An Opportunity for Psychosocial Rehabilitation through Integration of Resources. *International Journal of Mental Health*, 23(1), 31–38. <https://doi.org/10.1080/00207411.1994.11449275>

- Salinas Ramos, F., y Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 128–151.
- Scheper-Hughes, N., y Lovell, A. M. (1986). Breaking the circuit of social control: Lessons in public psychiatry from Italy and Franco Basaglia. *Social Science & Medicine*, 23(2), 159–178. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(86\)90364-3](https://doi.org/10.1016/0277-9536(86)90364-3)
- Schwarz, G. (2011). *Overview on Social Firms in Europe: Creating meaningful employment for people with disabilities and disadvantaged people* [Borrador Final]. https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/update_social_firms_europe_gerold_schwarz_122011.pdf
- Secker, J., Dass, S., y Grove, B. (2003). Developing social firms in the UK: A contribution to identifying good practice. *Disability & Society*, 18(5), 659–674. <https://doi.org/10.1080/0968759032000097870>
- Svanberg, J., Gumley, A., y Wilson, A. (2010). How do social firms contribute to recovery from mental illness? A qualitative study. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 17(6), 482–496. <https://doi.org/10.1002/cpp.681>
- Universidad San Francisco de Quito. (2014a). *Programa de Aprendizaje y Servicio*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/pregrado/colegio_general/aprendizaje_servicio/Paginas/default.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014b). *Programa de Aprendizaje y Servicio: Preguntas frecuentes*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/pregrado/colegio_general/aprendizaje_servicio/Paginas/Preguntas-Frecuentes.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014c). *Prácticas y Pasantías Nacionales (PASEM)*. http://www.usfq.edu.ec/estudiantes/contacto_empresa/estudiantes/Paginas/PASEM.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014d). *Servicios Legales*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/jur/Paginas/Servicios-Legales.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014e). *Colegio de Administración y Economía*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cad/Paginas/default.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014f). *Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades: Carreras*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cocisoh/carreras/Paginas/default.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014g). *Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades: Sobre nosotros*. http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cocisoh/Paginas/sobre_nosotros.aspx

- Universidad San Francisco de Quito. (2014h). *Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas: Carreras*.
http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cocoa/carreras/Paginas/default.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014i). *Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas: Sobre nosotros*.
http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cocoa/Paginas/sobre_nosotros.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014j). *Colegio de Ciencias e Ingenierías: Sobre nosotros*.
http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/politecnico/Paginas/sobre_nosotros.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2014k). *Colegio de Ciencias e Ingenierías: Carreras*.
http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/politecnico/carreras/Paginas/default.aspx
- Universidad San Francisco de Quito. (2018). *Informe de gestión 2018*.
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/informacion_institucional/informesanuales/Documents/Informe_Rendicion_de_Cuentas_USFQ_2018.pdf
- Warner, R., y Mandiberg, J. (2006). An update on affirmative businesses or social firms for people with mental illness. *Psychiatric Services*, 57(10), 1488–1492.
<https://doi.org/10.1176/ps.2006.57.10.1488>
- Zúñiga Carrasco, D. R., y Riera Recalde, A. Y. (2018). Historia de la salud mental en Ecuador y el rol de la Universidad Central del Ecuador, viejos paradigmas en una sociedad digitalizada. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas (Quito)*, 43(1), 39–45.

REFLEXIÓN FINAL

Los sistemas educativos tradicionales se enfocan en la enseñanza en lugar del aprendizaje (De Goeij, 1997). De ello resulta que es imperativo desarrollar programas que permitan a los estudiantes aprender y pensar (De Goeij, 1997). El sistema de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) fue desarrollada en 1960, y, se emplea usualmente dentro del contexto de medicina en las universidades (De Goeij, 1997). Actualmente, el Colegio de Ciencias de la Salud de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) emplea este sistema de aprendizaje e instrucción, donde los estudiantes solucionan problemas o casos en grupos pequeños, y, bajo la guía de un tutor (De Goeij, 1997; USFQ, 2014; D. Hermosa, comunicación personal, mayo 02, 2020).

Ahora bien, la metodología Capstone USFQ tiene por objeto, que los estudiantes a través de la realización de un proyecto de titulación les sea posible tener un acercamiento con situaciones reales relacionadas a su profesión, bajo la tutoría de sus profesores (Tobar, 2020). A pesar de que las dos metodologías parecen ser diferentes, ambas emplean herramientas como: trabajo en grupo, investigación y comunicación, para la consecución del aprendizaje (Tobar, 2020; De Goeij, 1997).

Si bien el sistema ABP se desarrolló con el fin de usarlo en contextos de medicina, parece que puede ser aplicable a otras carreras. En la USFQ, ABP es empleado en la Carrera de Medicina, a partir del tercer año, y no es empleado en otras carreras (D. Hermosa, comunicación personal, mayo 02, 2020). Personalmente, considero que realizar una investigación para comparar los dos métodos de aprendizaje es imperativo. No obstante, parece ser que una adaptación de ABP a otras carreras sería necesario, porque el sistema fue desarrollado para el contexto de medicina.

Capstone de la USFQ, personalmente, es una metodología de aprendizaje prometedora; ya que, permite desarrollar destrezas blandas, vincularse con la sociedad, y, que

los profesores desempeñen un rol como facilitadores (Tobar, 2020). El proyecto de titulación en base a la metodología Capstone, es un sustituto de la tesis y el examen complejo. Aunque la metodología Capstone parece contribuir de manera significativa al aprendizaje de los estudiantes que están a punto de ingresar al mercado laboral, me parece que es necesario revisarla. El *core* de la metodología Capstone USFQ es el trabajo en equipo, una destreza blanda que si no es desarrollada, el proyecto de titulación corre el riesgo de no ser concluido.

Referencias de la reflexión final:

- De Goeij, A. F. P. M. (1997). Problem-based learning: what is it? what is it not? what about the basic sciences? *Biochemical Society Transactions*, 25(1), 288–293.
<https://doi.org/10.1042/bst0250288>
- Tobar, C. (2020). *METODOLOGÍA CAPSTONE USFQ*. 1–6.
- Universidad San Francisco de Quito. (2014) *Medicina Veterinaria*.
http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cocsa/escuelas/veterinaria/carreras/Paginas/veterinaria.aspx