

**Condiciones e interés por el desarrollo de investigación en las organizaciones.
Análisis comparativo de dos áreas del conocimiento**

TÍTULO EN INGLÉS:

Autor (es)

Deneb Elí Magaña Medina¹

María del Carmen Sandoval Caraveo²

Román Alberto Quijano García³

¹ Dra. Deneb Elí Magaña Medina.- profesora investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

² Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo.- profesora investigadora de la División Académica de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

³ Dr. Román Alberto Quijano García.- profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN:

La investigación es uno de los pilares para el desarrollo económico de cualquier nación. Para México las áreas de humanidades y ciencias de la conducta han tenido un decremento en los últimos 10 años en el número de investigadores que las desarrollan, mientras que, para el área de ingeniería, el crecimiento se ha estancado.

El objetivo del estudio fue identificar las diferencias en la percepción de los estudiantes de programas de licenciatura del área de humanidades y ciencias de la conducta, así como del área de ingeniería sobre el interés, condiciones y limitantes para el desarrollo de actividades de investigación, con la finalidad de establecer un diagnóstico que permita en estudios posteriores establecer estrategias efectivas para la integración de los estudiantes universitarios a las actividades de investigación o desarrollo tecnológico en una universidad pública del sureste mexicano.

Se realizó el estudio con un diseño no experimental, descriptivo, transeccional, en donde se encuestó a papel y lápiz a 177 alumnos con un instrumento previamente validado en estudios anteriores, para determinar el interés, condiciones y limitantes percibidas para la realización de actividades de investigación. Los resultados indican una mejor valoración de las condiciones y menos limitantes percibidas por los estudiantes de las áreas de ingeniería, sin embargo, el interés por el desarrollo de un trabajo de investigación para la obtención del grado es bajo en ambas áreas del conocimiento. Se concluye que se requieren programas en donde se brinde a los alumnos experiencias de investigación que les permitan mejorar su percepción sobre la ciencia.

Palabras clave: ingeniería, humanidades y ciencias de la conducta, investigación

ABSTRACT

Research is one of the pillars for economic development of any nation. For Mexico, the humanities and behavioral sciences have had a decrease in the last 10 years in the number of researchers that develop them; whereas for the engineering, growth has stalled.

The aim of the study was to identify differences in the perception of students in bachelor degree programs in the humanities and behavioral sciences; as well as the engineering area about their interest, the conditions and limitations for the development of research activities in order to establish a diagnosis that allows further studies to establish effective strategies for integrating college students to research or development technology at a public university in southeastern Mexico. The study with a non-experimental, descriptive, transeccional design, where he surveyed paper and pencil to 177 students with an instrument previously validated in previous studies to determine interest, conditions and perceived limitations for conducting research activities conducted.

The results indicate a better assessment of the conditions and less limiting perceived by students in the areas of engineering, however, interest in the development of a research to obtain the degree is low in both areas of knowledge. It is concluded that programs where you would give students research experiences that allow them to improve their perception of science are required.

Keywords: engineering, humanities and behavioural sciences, research

1. INTRODUCCIÓN

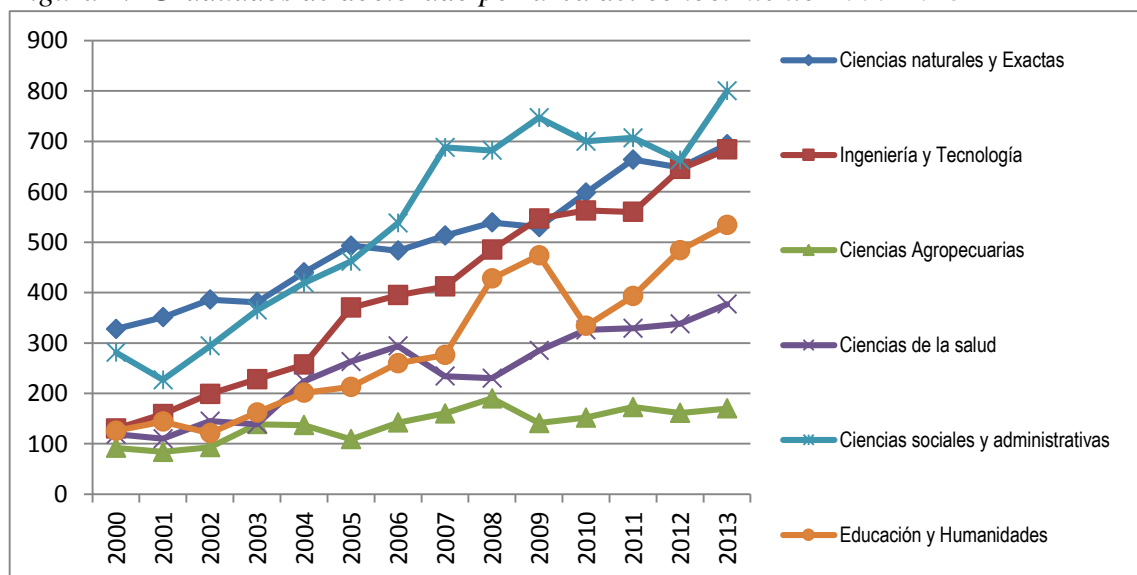
Ante el reto de generar competitividad a través de la investigación y el desarrollo tecnológico en áreas prioritarias para el desarrollo del País, las Universidades deben institucionalizar programas conducentes a la formación temprana de los estudiantes en la investigación, ya sea para la retención de nuevos talentos en el relevo generacional, como para la profesionalización de los diversos sectores productivos y de gobierno que requieren cada vez más un talento humano con altas capacidades de innovación (Martínez, 2011).

Las áreas administrativas y de informática, tradicionalmente han sido visualizadas únicamente desde el ámbito profesionalizante, relegando las actividades de investigación, sin aceptar que su proceso de aprendizaje puede generar competencias profesionales que permitan generar aportaciones a los diversos sectores sociales, públicos y privados.

De manera particular, la investigación en las ciencias sociales, en la cual se encuentra englobada el área de humanidades y ciencias de la conducta, ha sido duramente criticada y se ha puesto en duda su “cientificidad” pues se ha cuestionado la flexibilidad en sus procesos, el rigor metodológico, y lo más importante, el impacto que se ha generado en ámbitos diferentes al académico (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia [UNESCO], 2011).

Por su parte, el área de ingeniería presenta retos importantes en el país por su estrecha relación con la industria, en donde la investigación aplicada es un referente en el que se ha tenido un crecimiento moderado. La formación de doctores para el área de Ingeniería y Tecnología ocupa una posición elevada (según se observa en el gráfico que se presenta en la figura 1), con respecto a otras áreas del conocimiento, con un crecimiento constante.

Figura 1.- Graduados de doctorado por área del conocimiento 2000-2013



Fuente: CONACYT. Encuesta de graduados de doctorado, 2013 (En CONACYT, 2014, p.234).

Otro indicador que hace referencia a la urgencia de poner atención a estas áreas del conocimiento, es el Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de

Ciencia y Tecnología, el cual reúne a los académicos que realizan investigación de impacto en México. En este programa los investigadores del área de ingeniería solo representan el 14.27% del total de investigadores, proporción que no ha registrado un incremento significativo en los últimos 10 años (14.10% en 2004 – 14.27% en 2014), mientras que el área de humanidades y ciencias de la conducta ha disminuido el porcentaje que representa en este sistema (16.68% en 2004 – 14.63% en 2014) (CONACYT, 2014, p. 238).

Este panorama presenta evidencia del compromiso que tienen las Universidades en la formación de investigadores, tanto para el área humanidades y ciencias de la conducta con énfasis en la producción de conocimiento y esencialmente como señala Abello (2009) para generar innovación que permita generar competitividad a las organizaciones, así como para áreas estratégicas en la generación de tecnología como lo es el área de ingeniería.

El objetivo de este trabajo fue identificar las diferencias en la percepción de los estudiantes de programas de licenciatura del área de humanidades y ciencias de la conducta, así como del área de ingeniería sobre el interés, condiciones y limitantes para el desarrollo de actividades de investigación, con la finalidad de establecer un diagnóstico que permita en estudios posteriores establecer estrategias efectivas para la integración de los estudiantes universitarios a las actividades de investigación o desarrollo tecnológico en una universidad pública del sureste mexicano.

Importancia del problema

García (1996) expresa que la formación de jóvenes investigadores es una tarea que el investigador vinculado al medio universitario debe realizar todos los días y que, a pesar de hacerlo en forma sistemática y consciente, no le es posible reflejarla en tablas y gráficos, esa diaria tarea de compartir con los estudiantes las alegrías y las frustraciones de la ciencia, sirviéndoles de guía en sus primeras aventuras en la creación de conocimiento.

Diversos estudios (Alarcoa, Changllo-Calleby y Cahuana-Salazar, 2016; Godin, Wormington, Pérez, Barger, Snyder *et al.*, 2015) señalan que los estudiantes universitarios si pueden interesarse por la investigación, pero a medida que avanzan y tienen su primer acercamiento con asignaturas relacionadas al quehacer científico, optan por la profesionalización y la especialización.

Es importante señalar que los estudiantes y, en muchos casos, los docentes, asocian la investigación únicamente al trabajo de grado; y en los pocos que se realizan se encuentran falencias teóricas y metodológicas, y por ende los estudiantes no publican sus trabajos, los estudiantes eligen cualquier opción de grado diferente al trabajo de investigación, y los egresados no vuelven a retomar el tema de investigación, a no ser por exigencia laboral, momento en el cual sienten que no aprendieron nada respecto a la investigación (Aldana de Becerra, 2012).

Abreu (2015) describe este fenómeno con un término no reconocido oficialmente denominado el síndrome de “Todo Menos Tesis”, en el cual el estudiante ha concluido sus estudios, pero no finaliza el trabajo de investigación, tesis o grado de ascenso. El fenómeno es multifactorial, pero entre las principales causas asociadas está el diseño

curricular, variables personales y la falta de motivación y confianza del estudiante al realizar las actividades de investigación (Abreu, 2015; Ferrer y Malaver, 2000).

Otros estudios (Godin *et al.*, 2015; Ream, Lewis, Echeverría y Page, 2014; Wiley y Stover, 2014) han señalado que los programas de estudio, en particular las asignaturas de investigación, no han contribuido de manera eficiente a la formación de los estudiantes de pregrado para el desarrollo de actividades de investigación, y lo atribuyen a las tendencias didácticas y a los supuestos que soportan el ejercicio de la docencia, centrados en el enfoque tradicional de simple transmisión de conocimientos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En lo referente a la formación de jóvenes investigadores, Ovide (2000) expresa que existen tres enfoques para dicha formación: a) Artesanal: aprendizaje que realiza el discípulo al lado de su maestro, ejecutando paso a paso las tareas que este le asigna, es un modelo tradicional, casi medieval en el que la mayoría de los jóvenes investigadores siguen formándose, b) Autodidáctico: cuando aprende por sí mismo, no tiene maestro, se basa en la autonomía con que aprende el oficio de investigador, aunque dado el burocratismo y la formalidad de las instituciones, este modelo se vuelve perverso, ya que aunque los resultados sean buenos suelen ser descalificados si no vienen de la anuencia de una institución, donde se maneja un lenguaje científico que solo manejan los miembros del claustro, lo que ocasiona que el autodidacta sufra por su impertinencia, y c) Académico formal: es un modelo escolástico, que basa la formación del joven investigador en un bagaje de conocimientos teóricos y metodológicos que van de la fascinación al dogma del nuevo discurso, mucho saber y poco hacer, cuyo resultado de formación suele ser pretencioso pero elemental. Como resultado son maestros de la hipótesis y la descalificación, campeones de la cita bibliográfica.

Otro enfoque en el proceso de aprendizaje es el que presentan Millspaugh y Millenbah (2004) que describen tres tipos de experiencia en investigación en los que los estudiantes participan: a) el modelo de práctica orientada, generalmente enseñada en el aula, donde se adquieren habilidades básicas de investigación pero que tiene pocas oportunidades de aplicarlas, b) el modelo de estudiante colega, cuando el estudiante participa en las diversas etapas del proceso investigativo; este tipo de modelo involucra el mayor nivel de participación y puntos de vista de los estudiantes como colega de investigación; y c) el modelo técnico, el cual permite a los estudiantes recolectar datos, aprender técnicas de investigación y trabajar como equipo, lo cual representa una ventaja porque permite a los estudiantes conectar un curso con la investigación, aprenden a trabajar solos y en equipos así como desarrollar sus habilidades para resolver problemas, generalmente cuando apoyan al investigador en el trabajo de campo.

Aikens, Sadselia, Watkins, Evans, Eby, y Dolan (2016) señalan que las experiencias en las cuales los estudiantes participan en proyectos de investigación en los laboratorios académicos, son muy valoradas dentro del bloque de ciencias denominado STEAM por sus siglas en inglés, y que agrupa asignaturas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Afirman que los estudiantes universitarios que participan en la investigación dan cuenta de una variedad de resultados cognitivos, conductuales y afectivos, incluyendo el desarrollo de habilidades para la investigación y la

comunicación, aumento de la capacidad de pensamiento crítico, el desarrollo de una identidad científica y se mantiene o se incrementa el interés por la educación de postgrado en áreas científicas. Es por ello que concluyen que los programas de formación científica apoyados por investigadores en activo tienen resultados positivos en el incremento del interés de los estudiantes por la ciencia.

Sobre estas conclusiones, estudios como el de Haen, Raman, Polush, y Kemis (2012) demuestran que las experiencias de investigación educativa en el área de ingeniería, permite al estudiante pensar y trabajar como un científico, aunque reconoce sus limitantes como el alcance de los programas y la necesidad de investigadores que dirijan estos esfuerzos en programas de acompañamiento científico.

Por su parte el estudio de Omar, Yasin, Hamid, Tawil, Yusoff, Rasul, y Nordin (2013) realizado de manera específica en estudiantes del área de ingeniería y construcción, señalan que los estudiantes perciben limitantes en habilidades requeridas para la investigación, tales como el diseño de métodos y presentación de los resultados de investigación, pero no presentan problemas con el manejo de herramientas informáticas aplicadas a estos procesos, lo cual también es atribuible a los programas educativos.

Otro de los factores en los que se ha encontrado evidencia como factor relevante para fomentar el interés del estudiante en actividades de investigación, es el profesor como un modelo y motivador de las actividades de investigación (Magaña, Aguilar, Pérez, Quijano y Argüelles, 2014). En este sentido el estudio de Ream, et al., (2014) reporta que los estudiantes que participaron en un programa de asesoramiento en investigación tienen una relación positiva con sus asesores y esto incrementa sus expectativas para estudios de posgrado y una carrera como científico de investigación.

Entre los modelos que mejor resultados han obtenido en Latinoamérica, se encuentran los Semilleros de Investigación como un movimiento universitario, fundamentalmente estudiantil, que busca la formación en investigación en el marco de una cultura académica con valores y principios distintos a los tradicionales. En algunas universidades como la de Caldas, en Colombia, los semilleros se constituyen como espacios universitarios orientados a la formación para la práctica de la investigación, en los cuales los estudiantes de pre y posgrado, tienen la oportunidad de interactuar con equipos de investigadores experimentados mediante su participación en procesos de construcción de conocimientos (Quintero, Munévar y Munévar, 2008).

Por otra parte, es necesario considerar que, aunque se disponga de la infraestructura y un entorno estimulante acompañado de tutores o pares estudiantiles, es indispensable que exista cierta inclinación del estudiante por desarrollarse en la ciencia y para ello es indispensable considerar en un diagnóstico sobre éste, las condiciones, limitantes y factores demográficos que pueden influir en el mismo (Eagan, Chang, García, Herrera y Garibay, 2013).

3. METODOLOGÍA

El estudio presenta un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental descriptivo en donde se presentan los resultados preliminares de un análisis para dos áreas del conocimiento realizado para determinar las condiciones, interés y limitantes para el desarrollo de actividades de investigación de los estudiantes de pregrado, de una de las instituciones de educación superior con mayor matrícula en el sureste mexicano (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], 2016a).

Para esta etapa el estudio se realizó con dos grupos poblacionales, los estudiantes del área de humanidades y ciencias de la conducta, y ciencias de la ingeniería. Se seleccionaron alumnos únicamente con el 60% de avances en los créditos de cada programa de licenciatura para que éstos puedan tener una idea de lo que representan las actividades de investigación y un promedio superior a los 8 puntos.

La población fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico para aquellos estudiantes que aceptaron voluntariamente participar y la información para localizarlos fue proporcionada por el Sistema Integral de Información Administrativa del departamento de Servicios Escolares (UJAT, 2016b).

La muestra final estuvo conformada por 177 alumnos, de los cuales 55.7% son hombres y 44.3% mujeres. Las edades de los estudiantes oscilaron entre los 19 y 37 años de edad. El 93.1% son solteros y el 6.9 casado o con otra condición civil. El 4.6% reporta tener hijos, y de éstos el 7.1% tiene solo un hijo, y el 8.9% dos hijos. También se les cuestionó sobre si trabajaban además de los estudios y el 33% reportó tener actividad laboral aparte de los estudios, mientras que el 12.1% de la población reporta tener una beca.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue un cuestionario de elaboración propia diseñado para la medición del constructo denominado “interés, condiciones y limitantes para las actividades de investigación” constituido de 7 dimensiones (tabla 1). En la construcción del cuestionario y sus reactivos se tuvo presente la delimitación semántica del reactivo y los aspectos de redacción y comprensión. Posteriormente, fueron sometidos a análisis estadísticos para determinar su validez discriminante, su distribución factorial, y su contribución a la consistencia interna de la escala en la que se integraron, la cual ha sido publicada (Magaña, Vázquez, Aguilar, 2013; Magaña, et al., 2014) para las 5 primeras variables. En esta versión se añadió la variable investigación en las organizaciones

Tabla 1: Tabla de Especificaciones del Cuestionario para medir el Interés en la Formación Temprana en Investigación.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Competencias para la investigación	Conocimientos y Habilidades para la investigación	Discernimiento de los conocimientos, hábitos y actitudes percibidas como necesarias para el desarrollo de habilidades de investigación (5 reactivos).
Condiciones para la investigación.	El investigador como ente motivador.	Percepción del estudiante sobre el profesor investigador como ente motivador de la investigación científica (4 reactivos).

Variable	Dimensiones	Indicadores
	La organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación.	Percepción sobre la promoción y disposición de apoyos e infraestructura que brinda la organización para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes (4 reactivos).
Interés por desarrollar investigación	Interés de titulación mediante un trabajo recepcional de investigación	La titulación por tesis o trabajo de investigación en cualquiera de sus modalidades como primera opción del estudiante universitario (4 reactivos).
Estudios de Posgrado.	Interés por los estudios de posgrado.	El posgrado como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades científicas (5 reactivos).
Limitantes a la investigación	Limitantes sobre personales y de conocimientos para la investigación	Conocimientos, características y experiencia personales percibidas como necesarias para el desarrollo de las actividades de investigación científica (7 reactivos).
Investigación en las organizaciones	Interés por investigar en las organizaciones	Grado de interés percibido para el desarrollo de investigación en las organizaciones (7 reactivos)

Fuente: Elaboración propia con base en Magaña, et al. (2013); Magaña, et al., (2014).

Los datos obtenidos de la encuesta fueron analizados con el apoyo del software SPSS a través de las pruebas t de student se analizan las diferencias entre las áreas del conocimiento contempladas para el estudio, y variables demográficas, como el género, si trabaja además de los estudios, si recibía algún tipo de beca y si tenía o no hijos. Para las variables demográficas como el programa de licenciatura, la edad, el ciclo escolar, el promedio, y el grado académico de los padres, se empleó el ANOVA, pero ninguna variable presentó diferencias estadísticamente significativas en esta prueba.

4. RESULTADOS

Con relación a la primera dimensión comparada en la tabla 2, se aprecia que no existen diferencias significativas entre el área de humanidades y ciencias de la conducta y las ciencias de la ingeniería. De manera general el 53.6% de los alumnos que participaron en este estudio no discierne o de manera limitada identifica como necesarios los conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para el desarrollo de un trabajo de investigación que fueron definidos para el estudio.

Tabla 2: Análisis comparativo de la dimensión competencias para la investigación.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
No discierne conocimientos, hábitos y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades de investigación	22	21.2%	28	38.4%	50	28.2%
Conoce poco los conocimientos hábitos y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades de investigación	27	26%	18	24.7%	45	25.4%
Reconoce los principales conocimientos hábitos y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades de investigación	34	32.7%	15	20.5%	49	27.7%
Reconoce los conocimientos hábitos y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades de investigación	21	20.2%	12	16.4%	33	18.6%
	M	19.56	20.76			
	D.E.	4.150	3.950			
	Prueba t	t	1.945			
		Sig.	.053			

Nota: $P > .05$

La tabla 3 refleja que existen diferencias significativas de percepción entre los grupos poblacionales bajo estudio con relación a la percepción que tienen del profesor como un facilitador o motivador de las actividades de investigación. Se reporta que un 46% de los estudiantes de las ciencias de la ingeniería perciben como favorable el papel del profesor, mientras que para el área de humanidades y ciencias de la conducta solo es percibido de esta manera por el 40% de la población encuestada. De manera general el 57.1% de los encuestados aprecia que el profesor no los motiva o muy poco, a la realización de las actividades de investigación.

Tabla 3: Análisis comparativo de la dimensión el profesor como ente motivador de las actividades de investigación.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El profesor investigador no motiva a la realización de actividades de investigación	37	35.6%	17	23.3%	54	30.5%
El profesor investigador motiva poco a la realización de actividades de investigación	25	24%	22	30.1%	47	26.6%

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El profesor investigador motiva moderadamente a la realización de actividades de investigación	28	26.9%	18	24.7%	46	26%
El profesor investigador motiva a la realización de actividades de investigación	14	13.5%	16	21.9%	30	16.9%
M	13.33		14.36			
D.E.	3.328		2.845			
Prueba t	t		-2.148			
	Sig.		.033			

Nota: $P > .05$

Con relación a los esfuerzos que hace la institución por promocionar y disponer apoyos e infraestructura para que el estudiante realice sus actividades de investigación la tabla 4 no presenta diferencias estadísticas significativas entre los estudiantes, y se observa que 56% de la población encuestada se sitúa en los dos primeros cuartiles de la distribución, lo que representa que más de la mitad de la población percibe que la organización no proporciona la difusión, apoyos e infraestructura para investigar.

Tabla 4: Análisis de la dimensión la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Se percibe que la Institución poco promociona y dispone de apoyos e infraestructura para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes	23	22.1%	21	25.8%	44	24.9%
Se percibe que la Institución poco promociona y dispone de apoyos e infraestructura para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes	31	29.8%	24	32.9%	55	31.1%
Se percibe que la Institución de manera moderada promociona y dispone de apoyos e infraestructura para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes	32	30.8%	17	23.3%	49	27.7%

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Se percibe que la Institución promueve y dispone de apoyos e infraestructura para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes	18	17.3%	11	15.1%	29	16.4%
M	13.71		13.11			
D.E.	3.427		3.486			
Prueba t	t		1.142			
	Sig.		.255			

Nota: $P > .05$

La tabla 5 reporta nuevamente que no hay diferencias estadísticas entre los estudiantes de ambas áreas del conocimiento con respecto al interés por desarrollar un trabajo de investigación como una opción de titulación, pues solamente el 16.4% de los estudiantes encuestados acepta que considera como primera opción el desarrollo de un trabajo de investigación.

Tabla 5.- Análisis de la dimensión interés de titulación mediante un trabajo de investigación.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
La titulación por un trabajo de investigación no es la primera opción del estudiante	29	27.9%	14	19.2%	43	24.3%
La titulación por trabajo de investigación pocas veces es la primera opción del estudiante	34	32.7%	26	35.6%	60	33.9%
La titulación por trabajo de investigación frecuentemente es la primera opción del estudiante	21	20.2%	19	26%	40	22.6%
La titulación por trabajo de investigación es la primera opción del estudiante	20	19.2%	14	19.2%	34	19.2%
M	15.25		18.88			
D.E.	3.486		2.764			
Prueba t	t		-1.279			
	Sig.		0.202			

Nota: $P > .05$

El posgrado como una opción para mejorar los conocimientos y habilidades para desarrollar investigación reporto diferencias entre los grupos bajo estudio. El área de ingeniería presenta un 58.9 % en los últimos percentiles a diferencia del humanidades y ciencias de la conducta que sitúa solo al 47% de los estudiantes encuestados del área en los mismos percentiles (tabla 6).

Cabe destacar que de acuerdo con el Padrón de Posgrados de Calidad de CONACYT (2016), el área de ingenierías registra en proporción, un mayor número de posgrados con el enfoque de investigación que el de humanidades y ciencias de la conducta, el cual presenta un predominio de posgrados profesionalizantes.

Tabla 6: Análisis de la dimensión interés por los estudios de posgrado.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El posgrado no se ve como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades científicas	31	29.8%	12	16.4%	43	24.3%
El posgrado pocas veces se ve como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades científicas	24	23.1%	18	24.7%	42	23.7%
El posgrado frecuentemente se ve como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades científicas	32	30.8%	30	41.1%	62	35%
El posgrado se ve como una opción que permite desarrollar mayores conocimientos y habilidades científicas	17	16.3%	73	17.8%	30	16.9%
	M	20.16		21.29		
	D.E.	3.991		3.234		
	Prueba t	t		-1.991		
		Sig.		.048		

Nota: $P > .05$

Con relación a las limitantes percibidas para la realización de actividades investigación, la tabla 7 presenta los resultados que señalan diferencias importantes entre ambas áreas del conocimiento. El 57 % de los estudiantes de ingeniería percibe limitantes para el desarrollo de actividades de investigación, mientras que para el área de humanidades y ciencias de la conducta el porcentaje es del 38%.

Tabla 7: Análisis de la dimensión: limitantes sobre conocimientos, características y experiencia necesarios para el desarrollo de investigación.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El estudiante no percibe limitantes para el desarrollo de actividades de investigación	39	37.5%	18	24.7%	57	32.2%
El estudiante percibe algunas limitantes para el desarrollo de actividades de investigación	25	24%	13	17.8%	38	21.5%
El estudiante percibe varias limitantes sus conocimientos para el desarrollo de actividades de investigación	25	24%	23	31.5%	48	27.1%
El estudiante percibe limitantes para el desarrollo de actividades de investigación	15	14.4%	19	26%	34	19.2%
	M	21.89		24		
	D.E.	5.56		4.81		
	Prueba t	t		-2.620		
		Sig.		0.01		

Nota: $P > .05$

Para finalizar, en este estudio se integró una nueva dimensión que cuestiona sobre el interés que tiene el alumno de realizar investigación aplicada dentro de las organizaciones o vinculada a las mismas. Se determinó que no son diferentes los grupos poblacionales y de manera general poco menos de la mitad (49%) de la población encuestada refiere que, si tiene un interés por realizar investigación en las organizaciones, aun cuando las respuestas del último reactivo señalen que encuentran problemas para las organizaciones les permitan un acceso para realizar investigación (tabla 8).

Tabla 8: Análisis de la dimensión interés por la investigación en las organizaciones.

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El estudiante no tiene interés por desarrollar investigación en las organizaciones	39	37.5%	16	21.9%	55	31.1%
El estudiante tiene poco interés por desarrollar investigación en las organizaciones	17	16.3%	17	23.3%	34	19.2%

Niveles	Humanidades y ciencias de la Conducta		Ciencias de la Ingeniería		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
El estudiante tiene un interés moderado por desarrollar investigación en las organizaciones	22	21.2%	24	32.9%	46	26%
El estudiante tiene interés por desarrollar investigación en las organizaciones	26	25%	16	21.9%	42	23.7%
	M	21.6		22.64		
	D.E.	5.053		4.201		
	Prueba t	t		-1.447		
		Sig.		.15		

Nota: $P > .05$

En relación al análisis de diferencias en las variables demográficas con relación a las definidas para el estudio, únicamente la variable condiciones para la investigación con la dimensión: *la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación*, presentó diferencias significativas en relación al género y a los estudiantes que tienen hijos (Tabla 9).

Tabla 9: Diferencias de medias para la dimensión la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación con relación al género y si tiene hijos o no.

Dimensión/variable	N	Media	Desviación típica	t	Sig.
<i>la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación</i>				-2.457	.015*
Género					
Hombre	98	12.95	3.462		
Mujer	78	14.21	3.249		
<i>la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación</i>				-2.137	.034*
Hijos					
SI	8	10.88	3.980		
NO	165	13.54	3.419		

Nota: $P > .05$

La variable género reporta que las mujeres perciben mejor a la organización como un proveedor de las condiciones para el desarrollo de las actividades de investigación con relación a los hombres. Con relación a los estudiantes que no tienen hijos, son estos los que perciben mejor a la institución con relación a la dimensión que presenta diferencias, los factores que podrían asociarse no fueron contemplados en el estudio, pues los resultados pueden ser consecuencia de los esquemas de apoyos financieros en programas de fomento a la investigación que no contemplan a los hijos o conyugues, lo que dificulta la movilidad estudiantil que se requiere para algunos programas de fomento a la investigación científica, (Academia Mexicana de Ciencias, 2016; UJAT 2016), a diferencia de los programas de becas para posgrados nacionales o internacionales del

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2014), que brinda un financiamiento mayor a los estudiantes con pareja e hijos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados ponen de manifiesto que, si existen diferencias de percepción entre los estudiantes de áreas tradicionalmente consideradas como científicas como son las ingenierías y que forman parte del bloque de ciencias denominado STEAM, en comparación con el área de humanidades y ciencias de la conducta. De las siete dimensiones estudiadas, las cuatro que si reportan diferencias estadísticamente son: 1) identificación de conocimientos hábitos y actitudes necesarios para la investigación, en dónde la media es mayor para los estudiantes de humanidades y ciencias de la conducta; 2) el profesor como modelo y propulsor de las actividades de investigación, 3) el posgrado como una opción para desarrollar investigación, y 4) limitantes para la investigación, siendo estas tres últimas en donde los estudiantes de ingeniería reportan los valores de la medias más elevados.

Los resultados indican que el área de humanidades y ciencias de la conducta tienen percepción negativa sobre los profesores como impulsores de las actividades de investigación, además de que perciben un mayor número de limitantes en cuanto a conocimientos y habilidades relacionadas al desarrollo de actividades de investigación. Otro punto que se resalta es la percepción de los posgrados con un enfoque distinto al de investigación, sino esencialmente para profesionalización.

Por su parte, los estudiantes del área de ingeniería tienen percepciones ligeramente superiores en cuanto a las dimensiones que presentan diferencias estadísticas, pero eso no implica que estén dispuestos a incursionar en programas de investigación, lo cual se puede apreciar a los valores que reportan en la intención por el desarrollo de tesis, en donde el 54.8% reporta poco o nulo interés por desarrollar esta modalidad para la obtención del grado.

Sobre este hecho el Observatorio de Ciencia y Tecnología (2006), citado por Aldana de Becerra (2012) indica que la formación en investigación, tal como se presenta en el sistema educativo actual, es lineal y fragmentada, por lo que no estimula a los estudiantes a aventurarse a producir conocimiento, ni a apropiarlo de manera creativa en la solución de problemas en forma inmediata, sino que se orienta a preparar al profesional en formación para que en el futuro investigue realmente, en el contexto de su maestría o doctorado. De esta forma la enseñanza de la investigación no garantiza el desarrollo del pensamiento crítico ni la de competencias investigativas, como la comprensión de textos, la capacidad de problematizar situaciones, la escritura de documentos académicos, ni la habilidad de abordar problemas reales con conocimiento académico y científico.

Vessey y De Marco (2008) resaltan los beneficios de que los estudiantes y profesores trabajen como socios en el descubrimiento de nuevos conocimientos con una estructura que permita a todos los estudiantes participar independientemente de las cargas de los cursos académicos. Proponen que los estudiantes participen en las tareas de investigación con profesores que desarrollen proyecto y que tengan experiencia en la incorporación de los estudiantes en sus equipos de trabajo, lo cual genera una experiencia

de aprendizaje que se enriquece promoviendo la discusión y la interacción de las diadas entre estudiantes y profesores.

Se hace necesario incrementar los esfuerzos de la institución para crear una conciencia colectiva entre los docentes, principalmente de áreas profesionalizantes, de que la investigación en el área es posible y tiene aplicaciones concretas, lo cual solo será posible en la medida en la que los profesores vayan evolucionando de docentes centrados en cátedra a profesores investigadores (Rivas, 2005). También es necesario reforzar la práctica docente y los planes de estudios de las asignaturas relacionadas a la investigación en donde los conocimientos del estudiante estén centrados en la práctica y no en conceptos descontextualizados (Aldana de Becerra, 2012).

Las estrategias propuestas para combatir este rezago, principalmente en disciplinas profesionalizantes, es la creación de programas complementarios, operados por grupos multidisciplinarios de profesores que realicen investigación y que complementen la formación del estudiante universitario interesado en el desarrollo de competencias para la investigación.

REFERENCIAS

- Abello, R. (2009). La investigación en ciencias sociales: sugerencias prácticas sobre el proceso. *Investigación y Desarrollo*, 17(1), 208-229.
- Abreu, J.L. (2015). Síndrome Todo Menos Tesis (TMT). *International Journal of Good Conscience*. 10(2), 246-259.
- Academia Mexicana de Ciencias [AMC]. (2016). *Programa del Verano de la Investigación Científica*. Sitio Web.
- Aikens, M. L., Sadselia, S., Watkins, K., Evans, M., Eby, L. T., & Dolan, E. L. (2016). A Social Capital Perspective on the Mentoring of Undergraduate Life Science Researchers: An Empirical Study of Undergraduate-Postgraduate-Faculty Triads. *Cbe-Life Sciences Education*, 15(2), 15. doi:10.1187/cbe.15-10-0208
- Alarco, J. J., Changlilio-Calle, G., & Cahuana-Salazar, M. Investigación en pregrado: interés según sexo y ciclo académico. *Educación Médica*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2016.04.004
- Aldana de Becerra, G. M. (2012). La formación investigativa: su pertinencia en pregrado. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (35) 367-379.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT]. (2014). *Informe General del estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación 2013*. México: Autor.
- Eagan, M. K., Hurtado, S., Chang, M. J., Garcia, G. A., Herrera, F. A., & Garibay, J. C. (2013). Making a Difference in Science Education: The Impact of Undergraduate Research Programs. *American Educational Research Journal*, 50(4), 683-713. doi:10.3102/0002831213482038

- Ferrer, Y. & Malaver, M. (2000). Factores que inciden en el Síndrome Todo Menos Tesis (TMT) en las maestrías de la Universidad del Zulia, *Opción 16*(31), 112-129.
- García M., L. F. (1996). El papel del maestro y de las actividades extracurriculares en la formación de jóvenes investigadores. *Nómadas* (Col) [en línea], (4), 1-6.
- Godin, E. A., Wormington, S. V., Perez, T., Barger, M. M., Snyder, K. E., Richman, L. S., Linnenbrink-Garcia, L. (2015). A Pharmacology-Based Enrichment Program for Undergraduates Promotes Interest in Science. *Cbe-Life Sciences Education*, 14(4), 12. doi:10.1187/cbe.15-02-0043
- Haen, K. M., Raman, D. R., Polush, E., & Kemis, M. (2012). Training the next generation of creative, innovative and adaptive scientists and engineers: The NSF Engineering Research Center for Biorenewable Chemicals (CBiRC) Research Experience for Undergraduates. *Education for Chemical Engineers*, 7(4), e230-e240. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ece.2012.09.001
- Magaña, D.E., Aguilar, N., Pérez, M., Quijano, R. y Argüelles, L. (2014). Motivaciones y limitantes en la formación en investigación a través del programa de verano científico. Un estudio en una muestra de estudiantes universitarios. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(6), 103-120.
- Magaña, D.E., Vázquez, J.M. y Aguilar, N. (2013, abril). *Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación temprana en investigación. Una muestra en estudiantes universitarios*. En memorias del XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (pp. 1-30), Guadalajara, Jalisco. UNIVA.
- Martínez, L. (2011). *Formación para la Innovación. El currículo ante las demandas de la nueva economía*. México: ANUIES.
- Millsbaugh, J. y Millenbah, K. (2004). Values and structure of research experiences for undergraduate wildlife students. *Wildlife Society Bulletin*, 32 (4), 1185-1194.
- Omar, M. Z., Yasin, R. M., Hamid, R., Tawil, N. M., Yusoff, K., Rasul, M. S., & Nordin, R. (2013). 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012) Research Efficacy among Engineering and Science Undergraduates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 102, 164-168. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.729
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia [UNESCO] (2011). *Informe sobre las ciencias sociales en el mundo. Las brechas del conocimiento*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

- Ovide, M. (2000). La formación de los investigadores jóvenes. *Fundamentos en Humanidades*, I (1), 90 -92.
- Quintero, J., Munévar, R. A. y Munévar, F. I. (2008). Semilleros de investigación: una estrategia para la formación de investigadores. *Educación y Educadores*, 11(1), 31-42.
- Ream, R. K., Lewis, J. L., Echeverría, B., & Page, R. N. (2014). Trust Matters: Distinction and Diversity in Undergraduate Science Education. *Teachers College Record*, 116(5), 50.
- Rivas, L. A. (2005). La formación de investigadores en México. *Perfiles Latinoamericanos*, (25) 89-113.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2016a). *Cuarto Informe de Actividades 2015. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez*. Tabasco, México: Autor.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2016b). *Sistema Integral de Información Administrativa del departamento de Servicios Escolares* [base de datos], Autor.
- Vessey, J. A., & DeMarco, R. F. (2008). The Undergraduate Research Fellows Program: A Unique Model to Promote Engagement in Research. *Journal of Professional Nursing*, 24(6), 358-363.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.profnurs.2008.06.003>
- Wiley, E. & Stover, N. (2014). Immediate dissemination of student discoveries to a model organism database enhances classroom-based research experiences. *Cbe-Life Sciences Education*, 13(1), 131-138. DOI: 10.1187/cbe.13-07-0140.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

DENEB ELÍ MAGAÑA MEDINA

Doctora en Ciencias Administrativas: Gestión Socioeconómica egresada de la Universidad Anáhuac Mayab, profesora investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) nivel I, profesor certificado en Informática Administrativa por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), y Perfil Acreditado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública en México, Líder del Cuerpo Académico Consolidado Gestión y Comportamiento Organizacional.

Cuenta con diversas publicaciones en las áreas de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Empresas Familiares y Comportamiento Organizacional con énfasis en las Organizaciones de Educación Superior Públicas, Fomento a la formación temprana en investigación, Grupos de Investigación en México y Bienestar docente.

Autor de correspondencia: deneb_72@yahoo.com

MARIA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO

Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo egresada de la Universidad Anáhuac Mayab, profesora investigadora de la División Académica de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) nivel I, miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco (CCYTET), profesor certificado por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), y Perfil Acreditado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública en México, Líder del Cuerpo Académico en consolidación Innovación Educativa.

Cuenta con diversas publicaciones en revistas nacionales e internacionales sobre la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), comportamiento organizacional con énfasis en clima organizacional y aspectos educativos en Instituciones de Educación Superior.

ROMAN ALBERTO QUIJANO GARCÍA

Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo egresado de la Universidad Anáhuac Mayab, profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Campeche- Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) nivel I, profesor certificado por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), y Perfil Acreditado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública en México, líder del Cuerpo Académico en consolidación Innovación en las Organizaciones.

Cuenta con diversas publicaciones en revistas nacionales e internacionales sobre la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), Empresas Familiares y comportamiento organizacional.



QUINTA PARTE

**FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES,
PERSPECTIVAS HUMANISTAS Y
COMPENSIVAS**

PROBLEMAS Y NECESIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN
AVANZADA DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES DEL
DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

Autor (es)

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago¹

Iván Manuel Sánchez Fontalvo²

Javier Viloría Escobar³

¹ Doctor en Educación. Docente Investigador Universidad del Magdalena. Director del grupo de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar), Categoría A en Colciencias. Director Académico del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA.

² Doctor en Pedagogía. Docente Investigador Universidad del Magdalena. Director del Grupo de Investigación CEMPLU (Calidad Educativa en un Mundo Plural), Categoría A en Colciencias. Coordinador de la línea de investigación y formación doctoral: “Pedagogía e Interculturalidad”

³ Administrador de Empresas. Joven Investigador de Colciencias. Miembro del Grupo de Investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar).

RESUMEN:

La investigación tiene como objetivo explorar los problemas inherentes a la calidad educativa en el departamento del Magdalena, develando necesidades en el campo de la gestión educativa que permitan la configuración inicial de espacios académicos pertinentes para la formación avanzada, haciendo uso de elementos de las investigaciones cualitativas como el análisis documental de los resultados en las pruebas del Ministerio de Educación y la aplicación de cuestionarios que permitieran recopilar las voces y percepciones de actores educativos vinculados a las organizaciones escolares del departamento. Los principales resultados evidencian un conjunto de signos de alerta en la gestión de las organizaciones escolares, consecuencia de factores vinculados con la necesidad de mejorar la formación de los docentes y las prácticas de gestión. Estos factores, deben ser atendidos desde el campo académico de las maestrías haciendo énfasis en la generación de competencias para el desarrollo de la gestión educativa. En consecuencia, se hace una primera aproximación a un programa de postgrado con un enfoque de formación holística, sistémica y fundamentado en supuestos paradigmáticos emergentes en el campo de la gestión, interpele de manera con pertinencia y oportunidad la calidad educativa del departamento desde la formación de los docentes y directivos docentes.

Palabras clave:

Gestión de Organizaciones Educativas; Formación Avanzada de Docentes y Directivos Docentes; Calidad de las Organizaciones Educativas.

ABSTRACT:

The research aims to explore the problems inherent in the quality of education in the department of Magdalena, revealing needs in the field of educational management to enable the initial configuration of relevant academic spaces for advanced training, with elements of qualitative research as the documentary analysis of test results of the Ministry of Education and the application of questionnaires that would allow collecting the voices and perceptions of educational stakeholders involved in school organizations department. The main results show a set of warning signs in the management of school organizations, due to factors related to the need to improve teacher training and management practices. These factors must be addressed from the academic field of masters emphasizing the creation of skills for the development of educational management. Accordingly, a first approximation to a graduate program with a focus on holistic, systemic and based on emerging paradigmatic assumptions in the field of management training, challenged him on so with relevance and timeliness quality education department since the formation of teachers and school administrators.

Keywords:

Educational Management Organizations; Advanced training of teachers and principals; Quality Educational Organizations.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se presenta como un producto académico que da cuenta de configuraciones conceptuales (Ortiz, 2015) de procesos y de hallazgos sociales parciales alcanzados en el marco del Proyecto de Investigación: *“Necesidades, expectativas y requerimientos para la Formación Avanzada de los docentes en el campo académico de la Gestión Académica: configuración de escenarios significativos pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación en el departamento del Magdalena; que adelanta el grupo de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar); en asocio con el grupo de investigación CEMPLU (Calidad Educativa en un Mundo Plural), que son soportes académicos del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena-RUDECOLOMBIA.*

El Proyecto de Investigación Científica que se ubica en el campo académico de las Ciencias de la Educación; dentro de la línea de “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos” en sinergia con la línea de “Pedagogía e Interculturalidad”, es una investigación cuyo interés investigativo adopta posturas del enfoque comprensivo, y de manera dialéctica y praxeológica la perspectiva crítica de las ciencias, propendiendo así por la configuración de conocimiento científico, en este caso pedagógico (Sánchez, 2010); con potencialidad transformadora de las prácticas de gestión de las organizaciones educativas del territorio.

Desde las realidades de la gestión de las organizaciones educativas, (Sánchez, Linero y Martínez, 2014) lograron establecer un conjunto problemas claves que afectan el funcionamiento organizacional y la calidad educativa de las instituciones:

- Comprensión de la gestión de las organizaciones educativas como la aplicación de procedimientos de naturaleza exclusivamente técnica y operativa.
- Comprensión y ejercicio de una gestión de las organizaciones educativas que disyunta, separa, los discursos pedagógicos y los discursos de la gestión.
- Predominio de una concepción plana y empirista de la realidad de las organizaciones educativas de cada institución que se gestiona.
- Brecha profunda entre el discurso académico, natural de las organizaciones que se asumen como espacios académicos y el discurso de la gestión como complemento al desarrollo misional de las organizaciones educativas.
- Transferencia mecánica de lenguajes del discurso administrativo empresarial a los procesos de gestión de las organizaciones educativas.
- Descrédito académico y social de las prácticas de gestión de las organizaciones educativas.

- Bajo rigor en la fundamentación conceptual en las prácticas de gestión de las organizaciones educativas.

Entendiendo que la gestión es un factor clave y estratégico en el desarrollo de las organizaciones (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), está experimentando en las instituciones educativas, serias dificultades de tipo ontológico, epistemológico, metodológico y técnico; lo cual implica su resignificación; y a su vez está exigiendo una renovación y transformación de los proceso de formación de los actores educativos; pero en este caso una formación para el desarrollo de competencias investigativas.

Desde esta perspectiva, para los gobiernos departamentales la formación académica e investigativa de los docentes y directivos docentes se convierte en una variable que influye en la calidad académica de las instituciones educativas (Plan de Decenal de Educación 2010-2019), se abordan las problemáticas asociadas a la gestión de las organizaciones, desde las voces de los docentes y directivos docentes como actores sociales claves, referenciando puntos de encuentro y desencuentro para conocer las necesidades, expectativas y requerimientos de formación avanzada en el campo de la gestión académica.

Las necesidades dan cuenta de debilidades y disfuncionalidades en las prácticas de gestión educativa que ponen de manifiesto necesidades formativas de los directivos y docentes, que han de convertirse en acciones de mejoramiento: propuestas de intervenciones alternativas y emergentes de formación avanzada.

Los intereses y expectativas han de emerger desde las voces de los directivos docentes y docentes, considerando sus aspiraciones, sueños y metas personales y profesionales de formación postgraduada en el campo de la gestión educativa.

Esta investigación se centra en la formación avanzada por cuanto la intención es aportar en el desarrollo de competencias y capacidades investigativas, de alto nivel, en el marco de programas de formación de postgrado.

Se pretende configurar escenarios reales y significativos, deseables y posibles para la formación avanzada en el campo de la gestión educativa, que sean de interés para los actores educativos, coherentes con sus expectativas; y pertinentes en cuanto respondan a necesidades y requerimientos establecidos en las políticas y la normativa educativa.

En síntesis, se pretende incidir la calidad de la educación en el departamento del Magdalena, considerando que las organizaciones educativas como soportes pertinentes de la educación se relacionan directamente con las necesidades sociales que son las que en última instancia definen sus funciones (Ortiz, 2011)

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La teoría en esta investigación no solo se constituye como un punto de partida sino también como una pretensión del proyecto. En este sentido, y considerando que el presente documento presenta una exploración preliminar de los resultados, se ha definido un sistema categorial que configura el entramado de fundamentación teórica necesario para el despegue de la investigación. Este sistema está nucleado a partir de las siguientes categorías:

- **Categoría 1:** Calidad de la Educación
- **Categoría 2:** Políticas Educativas
- **Categoría 3:** Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos
- **Categoría 4:** Gestión Educativa (Central)
- **Categoría 5:** Prácticas Profesionales de Gestión Directiva
- **Categoría 6:** Prácticas profesionales de Gestión Docente
- **Categoría 7:** Formación Avanzada

En este sentido, a continuación se recorren algunas anotaciones teóricas para la configuración de las categorías que se han definido para alcanzar las pretensiones de la investigación; las cuales no son exhaustivas ni concluyentes, sino que lo que pretenden es demarcar las coordenadas que delimitan la naturaleza y alcances de cada categoría y la perspectiva desde la cual se privilegia su argumentación.

Las siguientes son las categorías iniciales que definen las coordenadas conceptuales de la investigación:

Categorías Referenciales (De encuadre):

Calidad de la Educación

La concepción de la calidad en la educación goza de una relatividad basada en las expectativas que tienen las personas sobre los procesos y las experiencias que han vivido a lo largo de su vida. Para Pérez (2007) *“la calidad es un término ambiguo que depende del concepto de educación que se tenga, y que se relaciona con el modelo de hombre y de sociedad que se pretenda”* (p. 202). En este mismo sentido, Menin (2013) expresa que al hablar de educación de calidad se generan confrontaciones, debido a que cada persona expresa lo que se le ocurre, basada en sus ideologías y subjetividad. Quiroz (2007, citando a Ratcliff, 2005), sostiene que *“lo que se ve y no se ve en cuanto a la calidad en un programa o institución es el resultado de la filosofía educativa, pensamientos, valores, normas y poder, porque la calidad es un constructo individual y social (...)”* (p. 98). A pesar de la polisemia propia de esta categoría, en este proyecto se trabajará por una concepción de calidad pensada desde los criterios de identidad del territorio, una calidad que resista y se posicione en las mediciones censales nacionales y al tiempo responda a necesidades y características culturales y sociales del departamento del Magdalena.

Sin embargo, existen unos modelos de medición de la calidad en las instituciones educativas definidos por el Ministerio de Educación en el marco de sus políticas educativas.

Estos modelos surgen como respuesta a las transformaciones que ha sufrido el término de calidad en las instituciones educativas durante los últimos años (Segovia, 2010). Las evoluciones propias del concepto surgen como una respuesta de adecuación de los componentes teóricos a las necesidades de las instituciones educativas, que experimentan un conjunto de factores administrativos y pedagógicos influenciando sobre su funcionamiento organizacional.

Dentro de las acciones implementadas por el Ministerio de Educación Nacional para estar a la vanguardia de estos procesos de cambio en las interpretaciones de calidad, se desarrolló el Índice Sintético de Calidad Educativa que *permite conocer cómo se encuentra un colegio en aspectos como progreso, eficiencia, desempeño y ambiente escolar. Mejorar el puntaje le permitirá a la institución obtener grandes beneficios, incluidos algunos económicos.* (MEN, 2015).

La resignificación de los modelos de medición de calidad en Colombia permite una interpretación holística del funcionamiento de las instituciones educativas y otorga mayor eficacia al medir los resultados de los procesos de gestión educativa.

La importancia de este modelo radica en obtener información oportuna sobre el funcionamiento interno de las instituciones educativas y se convierte en un referente fundamental para el desarrollo de herramientas administrativas y pedagógicas enfocadas a la atención de las problemáticas y necesidades de mayor incidencia en la calidad de la institución.

Políticas Educativas

Para (Rivas, 2004) hacer mención a las políticas educativas, *es hablar de un conjunto de variables y dimensiones complejas y diversas, que actúan en diversos niveles* (p. 36). Lo que implica que es una categoría que trasciende las interpretaciones funcionalistas que la asocian simplemente con la toma de decisiones para definir las *desde la comprensión de los procesos estructurales, de los conflictos institucionales y desde la acción e ideología de los diferentes conjuntos de colectivos que participan de la sociedad desde intereses y acciones distintas* (p. 36).

En Colombia, se ha establecido todo un marco regulatorio de la actividad educativa con el propósito de mejorar las condiciones de calidad de la educación y favorecer a los actores que hacen parte del sistema. Estos lineamientos del sistema legislativo se desarrollan con el propósito de establecer los marcos regulatorios que sirven para enmarcar las políticas educativas para el país y para determinar las obligaciones de las

diferentes entidades del Estado en los procesos educativos. Debido a los intereses de esta investigación claramente definidos en los programas de formación docente, se resaltan algunas de las políticas implementadas en Colombia para favorecer las condiciones del ejercicio profesional de los encargados de la formación de ciudades integrales en las comunidades que hacen parte de la soberanía nacional.

El ejercicio de la actividad docente es favorecido desde las implicaciones legislativas por un conjunto de beneficios que intentar aportar a la construcción de una calidad de la educación en Colombia.

No obstante, la política de formación de los docentes es el resultado de un proceso de construcción social que se ha venido desarrollando desde hace varios años y que ha conseguido el aporte de diversos programas instituciones que se han implementado a través del Ministerio de Educación Nacional.

Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos:

En alusión a la línea de investigación del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena, Sánchez, (2012) plantea que la primera de estas sub-categorías, “Administración”, delimita el campo de las ciencias que se ocupa de la generación, regulación, reconstrucción, producción y comunicación de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos sobre los procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación aplicados en el ámbito de las organizaciones que en diferentes niveles se ocupan del desarrollo del Sistema Educativo. (p.)

En el contexto de esta línea de investigación se asumen las organizaciones educativas como sistemas autopoieticos y autorreferenciales que tienen como misión ofrecer y/o gestionar procesos educativos que interpelan y promueven el desarrollo de los individuos y de la sociedad, desde la perspectiva de sus múltiples aprendizajes.

La otra sub-categoría que está en relación de complementariedad con la de “Administración” es la de “Desarrollo”, la cual tiene aquí un carácter teleológico; su orientación está siempre en perspectiva de la finalidad misma de la educación; la cual se define en función del desarrollo humano y social, en un marco de sustentabilidad y de desarrollo cultural, desde los principios de calidad, eficiencia, y responsabilidad social de la educación. El Desarrollo ubica aquí la “Administración” en perspectiva, porque más allá de garantizar el simple y cotidiano accionar de las diversas organizaciones educativas, institucionales o sectoriales, supone un conjunto de procesos articulados encaminados a garantizar el cumplimiento del objeto social y misional de tales organizaciones educativas.

Gestión Educativa

La gestión en las organizaciones se relaciona con el conjunto de actividades que se desarrollan para la consecución de los propósitos y horizontes que se han planteado.

Según Bracho y Carruyo (2011) “el papel teórico de la gestión es forjar las herramientas para una acción operacional; la gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias” (p. 21)

Para el Ministerio de Educación de Colombia (2013) la gestión educativa se constituye se entiende como

(...) un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (p. 27).

Está constituida por cuatro áreas: gestión directiva, gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad y gestión administrativa y financiera. La importancia de esta categoría para el mejoramiento de la calidad de la educación en el departamento del Magdalena y Colombia, *radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.* (MEN, 2013).

En el marco de la construcción de la Especialización en Gestión Educativa de la Fundación Universitaria Luis Amigo, (Correa, Álvarez y Correa, 2012) exponen que:

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa (p. 1).

Los nuevos paradigmas que han surgido en el campo de la administración se convierten en los insumos principales para alimentar las implicaciones de los procesos de gestión en las instituciones educativas, a la luz de las políticas educativas que se formulan y ejecutan.

La importancia de la gestión educativa consiste en detectar necesidades propias de las particularidades y variedad de expresiones sociales y culturales que configuran un escenario educativo. En este punto, la interculturalidad es un determinante de los mecanismos de gestión que se implementen en las instituciones educativas, porque permite hacer una lectura fehaciente de la realidad sociocultural de los actores de las organizaciones y ponen al servicio de éstos, los mecanismos institucionales que orientan los procesos administrativos, en busca del dialogo de saberes, equilibrio e intercambio recíproco para la construcción institucional y el desarrollo de procesos educativos en sintonía al contexto y escenarios vivenciales de dichos actores.

La gestión educativa se convierte entonces en un asunto de planeación, ejecución, organización y verificación que integra a cada uno de los componentes de la

organización educativa en torno a las significaciones e identidades que se han construido para encadenar los procesos administrativos.

Aquí la gestión se asume como un factor de complejización, significativa, de las organizaciones educativas y en general de todo el sistema. Una gestión cuya naturaleza esté definida por la esencia de las organizaciones educativas; en consecuencia una gestión que más allá de ser educativa se asuma como pedagógica; como el sustrato epistemológico de las prácticas educativas.

- **Categorías Asociadas (relacionadas):**

Prácticas Profesionales de Gestión Directiva:

Estas prácticas se interpretan bajo la perspectiva del Artículo 6 del Decreto 1278 de 2002 que las asocia, en la figura de directivos docentes, con *las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.*

Los directivos docentes se constituyen en elementos fundamentales para la ejecución de la gestión educativa y por lo tanto, sus actividades deben estar relacionadas con las labores administrativas de la organización escolar fundamentalmente. Para Sandoval et al, (2008) *Los directivos docentes parten del hecho de que no solo se debe trabajar en torno a la búsqueda y gestión de los recursos, sino que, además, la parte humana es un componente fundamental. Comienzan a inducir el planteamiento basado en una visión institucional construida con la participación de la comunidad educativa, y a fomentar el trabajo en equipo a través de áreas de diseño o de proyectos (. 21)*

Prácticas Profesionales de Gestión Docente: según el Artículo 5 del Decreto 1278 de 2002 son las labores académicas que se desarrollan directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Los docentes se constituyen desde las perspectivas normativas, en elementos fundamentales para el desarrollo de los procesos educativos al interior de las organizaciones escolares. El Decreto 2277 de 1979 estipula los deberes de los docentes en el marco de las leyes y normas colombianas.

Las actividades propias del ejercicio docente se desarrollan buscando lograr altos niveles de formación en los ciudadanos que han vivenciar las dinámica sociales de las comunidades. Por lo tanto, el docente es un elemento clave en los procesos de construcción de tejido social y un potenciador de las competencias y capacidades humanas de los individuos.

Formación Avanzada:

La formación avanzada se constituye en el nivel más alto de la educación superior. En Colombia, ésta ha sido definida como:

Un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de manera integral. Se realiza con posteridad a la educación media y secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional. (Artículo 1. Título primero. Fundamentos de la Educación superior. Capítulo I. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992).

Los problemas que se producen en el marco de las actividades propias del ejercicio docente y de los directivos docentes, se convierten en focos de estudio desde las investigaciones en pedagogía y gestión académica; para proporcionar respuestas oportunas a las dinámicas organizacionales de la escuela bajo las perspectivas de paradigmas teóricos emergentes, que consideran una interpretación holística de la gestión de las organizaciones y potencian las condiciones para el mejoramiento de la calidad educativa en el Magdalena y cualquier región de Colombia y el mundo.

Para, Marzábal, Rocha y Toledo (2015) *el contexto de la formación continua de profesores, pretende generar oportunidades para el desarrollo profesional docente (p. 118)*. Aunque esto constituya una labor difícil de desarrollar debido al arraigo de los modelos de educación tradicionales que se implementan en las instituciones educativas y la falta de implementación de modelos emergentes; con propuestas pedagógicas y metodológicas diferentes.

Por su parte, Pabón, Muñoz y Vallverdú (2015) exponen que *hoy en día, en el ámbito académico se concede una importancia al aprendizaje de los contenidos y procedimientos científicos y al aprendizaje acerca de la propia naturaleza de la ciencia y de su relación con la sociedad y la cultura (p. 225)*. Esta visión multicultural se privilegia en la presente investigación debido a que se pretende develar las necesidades y expectativas de formación de postgrados en relación a las necesidades y particularidades del territorio del Magdalena.

Según el Ministerio de Educación Nacional (2011) las investigaciones sobre las necesidades de formación de los docentes pueden provenir de los programas de Educación, las Secretarías o cualquier entidad interesada. La importancia de los estudios se evidencia en la validez de los resultados y en la articulación de las propuestas con las características del contexto y la región.

Considerando que la formación de los docentes en el campo de los postgrados se convierte en una herramienta para mejorar la calidad educativa, (Delgado, 2014) propone *que se deben mejorar los programas de formación docente para lo cual se recomienda el apoyo de expertos internacionales en el tema que evalúen los programas existentes y den lineamientos para su reforma. También se recomienda mejorar y hacer seguimiento a los programas de formación de los maestros (p. 30)*. Esta misma idea es respaldada por (Morales y Southwell, 2014)

3. METODOLOGÍA

La presente se concibe y desarrolla en lo fundamental como una investigación de naturaleza cualitativa en el sentido planteado por Deslauriers (2004), con una profunda intención comprensiva y transformadora. Además, es una investigación que se inscribe en el marco de la teoría crítica de la sociedad, al promover la interacción ciencias/sociedad en función de la transformación del territorio.

En este estudio, se hace un abordaje múltiple de la realidad objeto de estudio retomando planteamientos propios de la investigación descriptiva, la etnografía crítica, la teoría fundada, el análisis del discurso y la prospectiva metodológica, asumiéndose así una perspectiva emergente y de complementariedad de enfoques, métodos y técnicas, siempre en coherencia con las pretensiones del objeto de estudio y la realidad sociocultural de los actores.

La complementariedad, según Murcia y Jaramillo (2000) son *las estructuras que se van descubriendo, o configurando progresivamente, a medida que se interactúa con el fenómeno sujeto de estudio* (p. 95). Desde esta óptica, esta investigación transcurre a manera de un gran círculo investigativo, de primer orden; el cual está constituido a su vez por tres círculos investigativos de segundo orden; entendidos éstos como secuencias que configuran unidades de trabajo investigativo claramente diferenciables entre sí, pero en una estrecha relación de complementariedad. El desarrollo de los tres círculos configura un círculo mayor que los contiene que todo el trayecto de esta investigación. Todos estos círculos confluyen y se dinamizan a partir de los problemas y objetivos de la investigación. A continuación se enuncian los círculos que se desarrollan en la investigación:

- Círculo 1: caracterización de las problemáticas asociadas a la gestión de las organizaciones educativas en el departamento del Magdalena.
- Círculo 2: argumentación de las necesidades, expectativas y requerimientos de formación en el campo académico y social gestión educativa en el departamento del Magdalena.
- Círculo 3: perspectivas y escenarios académicos de formación, desde paradigmas emergentes de la gestión educativa en el departamento del Magdalena.

A su vez, al interior de cada uno de estos círculos investigativos, se consideran los siguientes tres momentos metodológicos de investigación:

- Momento 1: pre-configuración de la realidad. Articulación de revisiones teóricas iniciales sobre el fenómeno y la búsqueda cultural y la construcción de teoría sustantiva sobre los hallazgos. (Murcia y Jaramillo, 2000, p. 96)
- Momento 2: configuración de la realidad. *La configuración inicia con la pre-estructura social encontrada, puesto que a partir de ella, se pueden hacer reflexiones más focalizadas en torno al cómo realizar el trabajo de campo en profundidad.* (Murcia y Jaramillo, 2000, p. 120)
- Momento 3: re-configuración de la realidad. *Reconfigurar una estructura desde esta consideración es redimensionarla en un proceso de interpretación profunda, que implica un análisis crítico de la estructura en su totalidad (desde su red de relaciones: sentidos y significados) y en cada una de las partes o categorías que la configuran...* (Murcia y Jaramillo, 2000, p. 155)

En coherencia con la naturaleza de esta investigación y el tipo de datos que se manejan, se han tenido en cuenta, en principio en los diferentes círculos y momentos investigativos, las siguientes técnicas de recolección de información:

- **Cuestionarios:** Para el caso de esta investigación se diseñó y validó un cuestionario dirigido directivos y docentes del sector educativo del departamento del Magdalena para indagar sobre sus necesidades y expectativas en cuanto a la formación investigativa de alto nivel, formación avanzada, en el campo académico y social de la gestión educativa.
- **Análisis documental:** Se hace análisis documental sobre tres fuentes básicas: La primera sobre las políticas de desarrollo del sector educativo, derivando de ellas sus implicaciones para la formación avanzada de los directivos y docentes en el campo académico y social de la gestión educativa; se consultaran políticas nacionales y departamentales de desarrollo del sector educativo. La segunda sobre la normativa del sector educativo, analizando también sus implicaciones formativas como exigencias de aplicación de la norma, en función del desarrollo de la gestión de las organizaciones educativas. La tercera sobre los informes anuales de autoevaluación de la gestión de las organizaciones educativas y sus respectivos planes de mejoramiento, para establecer necesidades y requerimientos para la formación avanzada de directivos y docentes en el campo académico y social de la gestión de las organizaciones educativas.

Unidad Comprensiva y Actores Sociales.

La unidad comprensiva del Proyecto la constituyen las instituciones educativas públicas del departamento del Magdalena, contabilizadas según la Gobernación del Magdalena en el 2014 en 151 instituciones en todo el orden territorial. En cuanto a los actores sociales que determinan la población del estudio, están constituidos por los docentes y directivos del departamento del Magdalena que cursan la Maestría en Educación de la

Universidad del Magdalena en convenio con SUE Caribe, en el Programa de Formación de Capital Humano de Alto Nivel de la Gobernación del Magdalena.

4. RESULTADOS

La lectura de las problemáticas y necesidades de la calidad en las organizaciones educativas en el departamento del Magdalena, se constituye como una herramienta de interpretación y comprensión de la realidad sociocultural en el campo de la educación y permite plantear unos escenarios académicos para influenciar de manera significativa y pertinente el mejoramiento de las instituciones educativas y los resultados académicos de las mismas. En este punto, se reconocen dichas problemáticas y necesidades a partir de una mirada documental de los resultados en las pruebas de medición del Estado y las interpretaciones de las instancias dialógicas que se han establecido con actores sociales para la recuperación de percepciones sobre estos tópicos. En este sentido, los resultados se presentan haciendo, inicialmente, una exploración de las problemáticas asociadas a la gestión de las organizaciones educativas, luego se descubren algunas necesidades de formación avanzada de los docentes y directos docentes para mejorar los procesos en las instituciones.

Problemas y necesidades de formación avanzada asociadas a la gestión de las organizaciones educativas en el departamento del Magdalena

El análisis en la configuración del problema de investigación que otorga sentido y significado a esta investigación se refleja en los impactos de las necesidades formativas de los directivos y docentes para mejorar los desempeños de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. Si bien no es posible comprometerse con una relación unicausal, ni mucho menos asumir que los resultados de las pruebas censales de calidad son la muestra fehaciente de los aprendizajes logrados y desarrollados por los estudiantes, como el único indicador válido de la calidad de los procesos educativos; sí es cierto que dichos indicadores son censores significativos que están develando problemas en la formación de alto impacto en los docentes, que sin lugar a dudas tiene repercusiones en la calidad educativa del departamento del Magdalena; medida ésta en términos de los resultados de la prueba Saber 11: se evidencian las limitaciones y debilidades de un sistema departamental que en los últimos años ha marcado una tendencia negativa a ocupar los niveles inferiores en el ámbito nacional. Según el Ministerio de Educación Nacional, el Magdalena ocupó en el año 2015 el penúltimo lugar en rendimiento de la educación media.

Para el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, en el Informe de Competitividad Departamental del 2015, el Magdalena en el sector educativo de básica y media, se posiciona en el puesto 23 de 25 departamentos evaluados y en el

indicador específico de calidad educativa se ubica en el lugar 24 de 25 entes territoriales participantes en el estudio.

Por otro lado, el Índice Sintético de Calidad Educativa del 2016 muestra incrementos leves en la calidad educativa del departamento. Sin embargo, no superan las metas que se han establecido desde la Secretaría de Educación Departamental para el año en mención. Para el nivel de primaria, se presentó una mejoría de 0,21 puntos, pasando de 4,15 en 2015 a 4,36 en 2016. La meta se había planeado era de 4,61. Por su parte en el nivel de secundaria, el incremento fue de 0,26 puntos, ya que en 2015 se obtuvo un resultado de 3,86 y en 2016 de 4,12. Aun así, la meta era de 4,24. En el nivel de media, el aumento fue de 0,25 puntos al pasar de 4,16 en 2015 a 4,41 en 2016, sin embargo no alcanzó a cumplir la meta fijada en 4,77.

Según la Secretaría de Educación Departamental los problemas de calidad en la educación en el Magdalena están asociados a tres factores fundamentalmente:

- Proyectos educativos descontextualizados y ofertas educativas que no responden adecuadamente a las necesidades del entorno y a las perspectivas de desarrollo del departamento y la región.
- Planes de estudio en los que el referente de los estándares y las competencias básicas no es lo suficientemente claro.
- Debilidades en el trabajo de aula por la falta de formación y actualización de los docentes en el conocimiento disciplinar y en opciones didácticas para propiciar el aprendizaje efectivo de los estudiantes, así como por la insuficiencia de materiales didácticos. (p. 10-11)

Una lectura de los problemas asociados a la gestión de las organizaciones educativas en el departamento del Magdalena, desde las voces de docentes y directivos docentes.

Los actores educativos participantes en la investigación reconocen un conjunto de problemas que se asocian con las diversas áreas que componen la gestión educativa según el Ministerio de Educación Nacional y que a su juicio inciden en los niveles de calidad educativa del departamento del Magdalena medida en las pruebas que aplica el Estado colombiano.

En este orden de ideas, los problemas asociados a la gestión directiva que se reconocen de las experiencias de los actores educativos, fundamentalmente son: problemas de transparencia en los procesos de gestión educativa, falta de formación de los docentes y directivos docentes en el campo académico de la gestión educativa, enfoque de la gestión institucional en los resultados y no en los procesos, inexistencia de liderazgo pedagógico y académico, desarticulación de los esfuerzos y escaso trabajo en equipo al interior de los centros escolares, gestión directiva basada en la autocracia, poco acompañamiento de los directivos a las iniciativas pedagógicas, culturales y deportivas de los docentes, inexistencia de procesos de autoevaluación permanentes en las instituciones, altos niveles de ausentismo de los directivos docentes, Inoperancia de los órganos colegiados en los procesos educativos, desarticulación en los horizontes de las áreas de gestión directiva, académica, de la comunidad y administrativa y financiera, tensiones entre la calidad de las instituciones y los niveles de cobertura,

centralización de la gestión directiva en las sedes principales, olvidando las subsedes de las instituciones, falta de claridad en las funciones y roles de los directivos docentes, problemas en los procesos y canales de comunicación en las instituciones, ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje, inexistencia de mecanismos para la resolución de conflictos y poca aplicabilidad y desarrollo de los planes de mejoramiento.

En cuanto a la gestión académica, se descubren problemas como: poca promoción y desarrollo de la investigación en las organizaciones escolares, carencia de planeación de los procesos pedagógicos y curriculares, carencia de docentes cuyo perfil se ajuste a las necesidades pedagógicas y curriculares de las instituciones, poco control y seguimiento de las competencias de los docentes para liderar los procesos formativos, altos niveles de desconocimiento de los docentes y directivos de los proyectos educativos, baja rigurosidad en las evaluaciones de desempeño de los directivos y docentes, baja participación de los docentes en espacios académicos de discusión y actualización en los temas pedagógicos, poco seguimiento a las actividades de gestión en el aula de los docentes, mínimas exigencias de cumplimiento de funciones y horarios a los docentes, no se realizan estrategias de mejoramiento a partir de los resultados de las pruebas saber, uso de prácticas pedagógicas tradicionales que no promueven y motivan a los estudiantes hacia la adquisición y generación de conocimientos, bajo uso de los recursos tecnológicos en el aula, docentes profesionales en áreas diferentes a la educación sin formación en pedagogía y desinterés de los estudiantes en los procesos formativos.

La gestión administrativa y financiera también aporta unos problemas que inciden en la calidad educativa del departamento del Magdalena, algunas de las cuales son: infraestructuras con carencias significativas para garantizar la calidad de los procesos formativos y de gestión educativa, extremada carga laboral en los coordinadores, inexistencia para la rendición pública de cuentas por parte de los directivos, debilidades en el personal de apoyo logístico y elevados niveles de deserción escolar.

Y por último, la gestión comunitaria tiene un conjunto de problemas que muestra la desarticulación de la escuela con el sector externos a partir de falta de acompañamiento de los organismos departamentales en los procesos de gestión educativa, proyectos educativos que no responden a las necesidades formativas de las comunidades, poco acompañamiento de los padres de familia en los procesos de aprendizaje de los educandos, desconocimiento de las leyes y normas que regulan el sector educativo y problemas sociales y psicológicos asociados a los estudiantes: embarazos, dependencia de sustancias psicoactivas, violencia intrafamiliar y depresión.

Necesidades de formación avanzada en el campo de la gestión educativa de los docentes y directivos docentes del departamento del Magdalena. Una aproximación a las implicaciones para la configuración de escenarios académicos.

A partir de un acercamiento interpretativo - comprensivo a las opiniones de los actores académicos vinculados a los procesos de gestión educativa en las instituciones escolares del departamento del Magdalena, se realiza una exploración hermenéutica a las necesidades formativas en estudios de postgrados de tales actores, con el propósito de configurar versiones preliminares de las implicaciones para los escenarios académicos

que surjan para atender tales requerimientos que se desprenden de las problemáticas del sector educativo, las aspiraciones de las personas y los alcances de las políticas educativas.

En este sentido, las necesidades están asociadas a la formación en competencias y habilidades para liderar organizaciones con todas las complejidades que ellas involucran, donde se resalten los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución, verificación y control con las que se puedan desarrollar escenarios para la aplicación de las políticas educativas del sector.

Considerando que la complejidad de las organizaciones escolares se construye a partir de las particularidades que confluyen en las dinámicas de sus procesos y la variedad de expresiones culturales e ideológicas, es pertinente considerar unas competencias, desde la formación avanzada de los responsables de la gestión, que les permitan articular los criterios interculturales para la construcción de escenarios y espacios de conocimientos que se elaboren desde las voces de todos los participantes. En este sentido, son necesarias las habilidades para el diseño pedagógico y curricular de la escuela, la potenciación de las prácticas pedagógicas, gestión de las actividades de aprendizaje que se desarrollan en el aula y el seguimiento a las actividades académicas de la institución. La gestión académica se convierte en una apremiante para la incidencia en el mejoramiento de la calidad educativa, por lo tanto requiere también la consideración de unos elementos tecnológicos que complementen las actividades de la escuela y modernicen los procesos pedagógicos. Esto requiere de unos procesos de seguimiento a través de evaluaciones periódicas a las actividades curriculares y pedagógicas que se diseñen en las instituciones.

Además, deben potenciarse unas habilidades asociadas a la gestión del recurso humano en las organizaciones educativas que permita el enriquecimiento del capital humano y apoyar, desde una perspectiva dialógica, la resolución de conflictos.

Es fundamental que los procesos administrativos y financieros de las instituciones del departamento se soporten en unos conocimientos académicos de la gestión educativa por parte de los directivos docentes, estos conocimientos deben fundamentarse en paradigmas emergentes que permiten entender a las organizaciones desde sus configuraciones complejas. Además, gestionar procesos de autoevaluación institucional que soporten la gestión de la calidad, metodologías para la formulación y evaluación de proyectos, el enfoque en la toma de decisiones, la articulación de la escuela con las comunidades, la construcción colectiva de los marcos filosóficos y horizontes institucionales de la escuela, la gestión de los recursos financieros de la institución y la elaboración de los planes de mejoramiento.

Y como elementos complementarios, se evidencian unas necesidades que se relacionan con el desarrollo de las competencias para la investigación que permitan apoyar y sustentar los procesos de gestión, especialmente en la académica, y establecer metodologías aplicadas en el desarrollo de competencias.

Las problemáticas asociadas a la gestión de las organizaciones escolares permiten reconocer unas necesidades de formación avanzada en el campo académico de la gestión educativa y vislumbra escenarios para la configuración de espacios académicos pertinentes que incidan, a través de la formación postgraduada de los docentes y directivos docentes, la calidad educativa en el departamento del Magdalena.

En este sentido, los programas académicos de formación avanzada que se propongan desde los centros universitarios de educación superior, deben responder a las necesidades que se han identificado y aportar al mejoramiento de los procesos de gestión educativa de organizaciones escolares. Dichos programas deben articular conocimientos teóricos, prácticos e investigativos que dialoguen entre líneas de investigación asociadas a las áreas de gestión directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera, priorizando en la administración de los sistemas educativos, el diseño pedagógico y curricular, el uso de las nuevas tecnologías, la interculturalidad, la planificación pedagógica, la evaluación y el seguimiento escolar.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La calidad educativa en el departamento del Magdalena históricamente ha estado determinada a convivir con un conjunto de dificultades que surgen de los procesos asociados a la gestión educativa y el abandono de los organismos estatales y entes territoriales, resultados coherentes con las problemáticas vinculadas con la falta de transparencia en el manejo de los recursos en el plano departamental.

Los avances que se han logrado en términos de resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa no coinciden con las evaluaciones obtenidas en las pruebas Saber que aplica el Ministerio de Educación Nacional, donde el Magdalena ocupa una posición poco privilegiada en comparación con los demás departamentos de Colombia. La baja calidad de las organizaciones escolares se convierte en un elemento que limita el desarrollo social y económico de las comunidades, puesto que los procesos de enseñanza contribuyen significativamente a la formación de las personas con las competencias y habilidades para transformar las realidades de la sociedad magdalenense.

Los problemas asociados a los procesos de gestión de las instituciones educativas del departamento denotan serias tensiones entre los imaginarios de calidad educativa y las prácticas que se aplican al momento de direccionar los procesos académicos, directivos,

administrativos, financieros y comunitarios de las organizaciones, donde aspectos fundamentales como las planificaciones curriculares, la adecuación de los proyectos educativos con las realidades del entorno, el funcionamiento de los órganos colegiados, la vinculación de las comunidades a los procesos de enseñanza, la adecuación de los perfiles de los docentes a las cátedras que dirigen y la gestión de los recursos pedagógicos y tecnológicos en el aula, en lugar de influenciar de manera positiva la calidad educativa, se están convirtiendo en elementos que afectan de forma negativa el mejoramiento de la calidad de las organizaciones en el departamento. En este sentido, emergen unas necesidades formativas en el campo académico de la gestión educativa que se configuran como criterios susceptibles de ser interpelados para mejorar la calidad de la educación en el Magdalena.

Por consiguiente, el desarrollo de habilidades y destrezas pertinentes para la gestión educativa abarcan un conjunto de procesos misionales y estratégicos propios de las organizaciones escolares que requieren ser atendidos desde la formación en paradigmas de gestión emergentes y respondiendo a las políticas educativas que se han desarrollado desde los organismos asociados a los sistemas educativos como el Ministerio de Educación Nacional o el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Desde estas consideraciones, los espacios académicos que se originen para responder a tales necesidades de formación avanzada, han de configurarse bajo las implicaciones de la articulación de un sistema de líneas investigativas que abarcan todos los aspectos relacionados con la gestión educativa en la escuela. Así han de converger, en el nicho académico formativo, unas visiones holísticas de la escuela donde los procesos de administración del sistema se acoplan a las necesidades de inclusión e interculturalidad y se fortalecen con los aportes que se realicen desde la planificación del currículo, las prácticas pedagógicas y el uso de las tecnologías de la información en la gestión de las actividades operativas de la escuela y académicas en el aula.

Es conveniente pensar en un programa de postgrado, en el nivel académico de las maestrías, que aborden la gestión escolar como un proceso sistémico de la institución y agrupe como posibilidades profesionales en el desarrollo de competencias, un conjunto pertinente de habilidades para manejar de manera oportuna las áreas de gestión educativa propuestas por el Ministerio de Educación en su guía de mejoramiento institucional.

REFERENCIAS

Ortiz, A. (2011). Hacia una nueva clasificación de los modelos pedagógicos: el pensamiento configuracional como paradigma científico y educativo del siglo XXI. Revista Praxis, 7, 121-137. Recuperado de

http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/18
Bracho, K., & Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. <i>Revista Praxis</i> , 7, 13-29. Recuperado de http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/5
Calderón, G., & Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. <i>Cuadernos de Administración</i> , 23(41), 13-36. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf
Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2012). La Gestión Educativa: un nuevo paradigma. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amogó. Recuperado de http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf
Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente, 19 de junio del 2002, Bogotá, Colombia.
Delgado, M. (2014). La educación básica y media en Colombia: retos en equidad y calidad. Bogotá: Centro de Investigación Económica y Social FEDESARROLLO
Denzin, N. (1978). <i>The research act: A theoretical introduction to sociological methods</i> . New York: McGraw-Hill.
Deslauriers, J. (2004). <i>Investigación Cualitativa: Guía Práctica</i> . RUDECOLOMBIA. Pereira, Colombia: Ediciones Papiro.
Janesick, V. (1994). The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolaty, and meaning. En N. Denzin, & Y. Lincoln, <i>Handbook of qualitative research</i> (págs. 209-235). Thousand Oaks: Sage. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/232497144_The_dance_of_qualitative_research_design_Metaphor_methodolaty_and_meaning
Ley 30. Congreso de la República de Colombia. Diciembre 30 de 1992. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-86437.html
Marzábal, A., Rocha, A., & Toledo, B. (2015). Caracterización del desarrollo profesional de profesores de ciencias. Parte I: sistemas de representación implícita en la epistemología profesional docente. <i>Educación Química</i> , 26(2), 117-126. Recuperado de http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0187893X15000075?via=sd
Menin, O. (2013). ¿Qué es una educación de calidad? <i>Praxis Educativa</i> , 17 (1), 24-27. Recuperado de http://ojs.fchst.unlpam.edu.ar/ojs/index.php/praxis/article/view/579
Ministerio de Educación de Colombia. (2009). Política de Bienestar. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-190205.html
Ministerio de Educación de Colombia. (2011). <i>Construyendo el Plan Territorial de Formación Docente: guía para su elaboración</i> . Bogotá: MTP Comunicaciones LTDA.
Ministerio de Educación de Colombia. (2013). Gestión Educativa. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html
Ministerio de Educación de Colombia. (2014). Marco legal. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48535.html
Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Con nuevo índice de calidad Colombia le apuesta a la excelencia educativa. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-349894.html
Ministerio de Educación Nacional. (2008). <i>Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento</i> . Bogotá, Colombia. Cargraphics S.A.
Morales, M. & Southwell, M. (2014). <i>La investigación educativa en México y</i>

Argentina: Trazos para pensar una relación. <i>Perfiles Educativos</i> , XXXVI (144), 12-30. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018526981470621X
Murcia, N., & Jaramillo, L. (2000). <i>La investigación cualitativa. La investigación etnográfica</i> . Armenia: Kinesis.
Ortiz, A. (2015). <i>Epistemología y metodología de la investigación configuracional</i> . Bogota D.C.: Ediciones de la U.
Pabón, T., Muñoz, L., & Vallverdú, J. (2015). La controversia científica, un fundamento conceptual y metodológico en la formación inicial de docentes: una propuesta de enseñanza para la apropiación de habilidades argumentativas. <i>Educación Química</i> , 26, 224-232. Recuperado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0187893X15000348
Pérez, A. (2007). Calidad de la educación popular. <i>Educere</i> , 11 (37), 201-208. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603704
Quiroz, E. (2007). Competencias profesionales y calidad en la educación superior. <i>Reencuentro</i> , 50, 93-99. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005012
Rivas, J. (2004). Política educativa y prácticas pedagógicas. <i>Revista de Reflexión Socioeducativa</i> , 4, 36-43. Recuperado de http://www.barbecho.uma.es/DocumentosPDF/BARBECHO4/A7B4.pdf
Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). <i>Métodos de investigación cualitativa</i> . Málaga: Aljibe.
Sánchez, J. (2010). <i>Hacia un paradigma emergente de la planeación: resignificación desde las instituciones educativas</i> . Santa Marta: Editorial Unimagdalena
Sánchez, J. (2012). <i>La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos</i> . Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.
Sánchez, J., Linero, D., & Martínez, M. (2014). Ocultamiento del discurso pedagógico frente al discurso administrativo en la gestión de las organizaciones educativas. <i>Revista Clío América</i> , 8 (15), 36-46. Recuperado de http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/828
Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. <i>Educación y Educadores</i> , 11(2), 11-48. Recuperado de http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/rt/printerFriendly/729/1707
Secretaria de Educación Departamental. (2010). <i>Plan Decenal de Educación del Departamento del Magdalena</i> . Recuperado de http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-232801_magdalena.pdf
Segovia, I. (2010). El reto es consolidar el sistema de calidad educativa. <i>Al Tablero</i> , 56. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-242097.html
Ureña, Y., & Villalobos, R. (2011). Gestión de conocimiento en institutos universitarios de tecnología. <i>Revista Praxis</i> , 7, 155-180. Recuperado de http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/20

ANEXOS

No aplica

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago: Docente de planta de la Universidad del Magdalena –CADE RUDECOLOMBIA-. Doctor en Educación (Universidad de Salamanca - España-). Magister en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica Nacional- Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE). Licenciado en Educación con especialidad en Administración Educativa (Universidad Católica de Manizales). Bachiller Pedagógico (Escuela Normal Superior para Varones de Manizales). Investigador Asociado de Colciencias. Miembro de los grupos de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar y CEMPLU (Calidad Educativa en un Mundo Plural. Director del proceso de Acreditación Institucional de la Universidad del Magdalena. Director del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Director de la Línea de Investigación Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos en el Doctorado en Educación.

Iván Manuel Sánchez Fontalvo: Docente de planta tiempo completo de la Universidad del Magdalena, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación. Doctor en Calidad Educativa en un Mundo Plural de la Universidad de Barcelona - en España. Diploma de Estudios Avanzados en Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación - Universidad de Barcelona. Maestro en Educación Especial Homologación Ministerio de Educación de España. Licenciado en Necesidades Educativas Especiales de la Universidad del Magdalena. Normalista en Etnoeducación convenio Etnoeducación Magdalena - Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta. Director del Grupo Calidad Educativa en un Mundo Plural - CEMPLU, coordinador de la línea de formación doctoral "Pedagogía e Interculturalidad" del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena en convenio con RUDECOLOMBIA

Javier de Jesús Viloría Escobar: Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena (Grado con honores CUM LAUDEM). Becado para estudios de postgrado en la Universidad del Magdalena. Joven Investigador de Colciencias en convenio con el departamento del Magdalena. Integrante de los grupos de investigación: Organización y Empresa de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas y Grupo de Análisis de la Cultura Escolar (GRACE) de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena.

El Profesor de Educación Superior como Elemento en la Formación de los Valores Profesionales En Estudiantes Universitarios

Autor (es)

¹ Dra. Aída Dinorah García Álvarez

² Dr. Jorge Rebollo Meza

³ Mtro. Lenin Martínez Pérez

¹ Dra. Aída Dinorah García Álvarez. Prof. Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Vhsa Tabasco México adagaral@gmail.com

² Dra. Dr. Jorge Rebollo Meza. Prof. Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Vhsa Tabasco México jorge_rebollo58@hotmail.com

³ Mtro. Lenin Martínez Pérez. Prof. Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Vhsa Tabasco México leninmartinez@outlook.com

Resumen

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a través de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, ha enfrentado retos para su consolidación; las recertificaciones y la reestructuración de planes y programas de estudios basados en competencias, es un tema de enfoque y de acelerada actividad, por lo cual de manera importante surge la necesidad de realizar una investigación sobre los valores profesionales en la formación de los estudiantes Universitarios, sus implicaciones para el docente y la inclusión de la formación de valores profesionales y ética profesional, en los planes de estudios de la Carrera de Administración.

Palabras clave: Profesor Universitario, Valores profesionales, Ética Profesional, Estudiantes Universitarios.

ABSTRACT:

Juarez Autonomous University of Snuff, through the Academic Division of Economics and Administrative Sciences, has faced challenges to its consolidation; the recertification and restructuring plans and programs of competency-based education, is a matter of focus and accelerated activity, which significantly raises the need for research on professional values in the training of university students, its implications for teaching and the inclusion of the formation of professional values and professional ethics in the curriculum of the School of Management.

Keywords: University Professor, Professional Values , Ethics, University Students.

Introducción

El objetivo de este estudio es realizar un análisis, del Profesor Universitario, como elemento en la formación de los valores profesionales y ética profesional, con la finalidad de tener una pieza imprescindible para el curriculum formativo. El componente ético y actuación profesional: un estudio en estudiantes universitarios en su etapa final de egreso es el complemento de esta investigación.

En el trayecto se conocieron cada uno de los valores profesionales que los profesores tienen como responsabilidad transmitir a lo largo de la formación profesional en sus alumnos durante su estancia en la universidad, esto nos permite testificar la preparación de los estudiantes para enfrentarse a las demandas morales actuales, se observó acerca de que cuando el trabajo en equipo, la honestidad, la lealtad y el respeto se enseñan y practican pueden llevar a que el objetivo de formar profesionistas comprometidos con la sociedad haga que cada persona sea capaz de solucionar problemas y maximizar utilidades bajo el entorno de la ética y de la moral.

Para los fines de esta investigación se decidió aplicar inicialmente el cuestionario utilizado en otras investigaciones a los estudiantes universitarios de la carrera en administración. Se basó en la siguiente fase metodológica, de corte cuantitativa, con la aplicación de cuestionarios de conductas factibles de ser evaluadas como los valores y actitudes de profesores universitarios

Fundamento Teórico

La Unesco (1998) declara “se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor

parte de la conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro.”

La educación siempre será una herramienta valiosa para el conocimiento y el aprender, el paso del tiempo ha llevado a crear nuevas formas de aprendizaje, técnicas que en años anteriores no se escuchaba venir, las formas han cambiado sin embargo el conocimiento es el mismo aprendido de diversa manera.

Sabemos que el conocimiento ha sido siempre la base de conformación de las profesiones (Svensson, 2003) y la creciente complejidad de este conocimiento, de técnicas avanzadas y habilidades especializadas, así como de los problemas vinculados a su puesta en práctica, han generado mayor atención con respecto a la ética profesional.

El punto de partida de este estudio y que además conforma la continuidad del realizado en estudiantes universitarios, es: El Profesor de Educación Superior como Elemento en la Formación de los Valores Profesionales En Estudiantes Universitarios. Un tema que en estos momentos es de gran valor e interés, que presenta grandes desafíos en un mundo cambiante, globalizado para los individuos y que tiene implicaciones en las familias, en realización personal, y en el éxito profesional de los estudiantes universitarios.

Los factores implicados son el valor, el cual se le atribuye como un bien que se origina a partir de una necesidad, para las personas es importante, o produce interés, deseo, agrado, utilidad, o varios de estos conceptos; y se manifiestan en el acto de preferir, cuya más clara expresión es la acción de elegir. (Willman 2010)

Existen valores universales propios de todos los seres humanos y esos valores poseen las características propias de una generación y de un lugar. El estado de los valores humanos se determina por la relación que existe entre rasgos comunes a todo ser humano y rasgos específicos de una época y de una situación social dada. Hicks (1993)

El sujeto de investigación es la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas, quien pertenece a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, con los directivos, maestros, alumnos y hasta donde se amplíe la investigación con empresarios, lo cual ayudaría a tener un horizonte favorecedor en la toma de decisiones y aun así consideren como fundamental, que la universidad revise sus programas de estudio, los objetivos profesionales de las carreras, las actividades de los profesores, revise el perfil de egreso, las competencias de los egresados, lo que los empresarios necesitan, la identidad del mismo, y sobre todo para generar un profesionista que la sociedad demanda en competencia, habilidades, y sobre todo en valores y actitudes.

Para esto y haciendo énfasis y lo señalado con anterioridad, la educación requiere más de personas que sepan enseñar, es decir necesita de un aprendizaje diferenciado, sosegado y sobre todo de reflexión. En el proceso de aprendizaje intervienen muchos factores ejemplo de ello es saber y saber enseñar, es decir, como transmitir la enseñanza.

Hoy en día, el memorismo ya no es rentable debido a la rápida obsolescencia de los conocimientos. Los procesos de enseñanza y aprendizaje se basan en las nuevas perspectivas socio-constructivistas que enfatizan la importancia de la

actividad de los estudiantes y su interacción con el contexto a fin de obtener y procesar la información para construir conocimientos significativos y aplicables a la resolución de problemas.

En relación al cambio en la educación son varios los autores que señalan que existen aspectos que influirán el en alumno a la hora de aprender por ellos se deben considerar algunos aspectos tal como señala Sancho (1996) este autor considera cruciales dos aspectos: “un cambio en las bases cognitivas sobre las que se construyen medios, toda vez que conceden poca importancia a la práctica docente y justifican procesos de planificación y diseño de sistemas en los que se separa a productores de materiales (expertos) y usuarios (profesores y alumnos); y un cambio en los modelos de innovación que introduce.”

Con el avance de nuevas técnicas de enseñanza se ha logrado nuevas formas de obtener conocimiento, las instituciones educativas han entrado en la tarea de proporcionar nuevas herramientas a los estudiantes para fortalecer su enseñanza. A partir de esto se crean estrategias de aprendizaje con la finalidad de transmitir conocimiento de acuerdo a la escolaridad que cursan los estudiantes.

Al respecto Monereo (1998:25) define las estrategias como: “las estrategias metodológicas, técnicas de aprendizaje andragógico y recursos varían de acuerdo con los objetivos y contenidos del estudio y aprendizaje de la formación previa de los participantes, posibilidades, capacidades y limitaciones personales de cada alumno sujeto al proceso de aprendizaje.”

Las instituciones de educación superior desarrollan nuevas formas de aprendizaje que conjuntamente con docentes y estudiantes deberán preservar y desarrollar. Hay que tomar en cuenta que la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo estas hacen.

Todo ello reclama que se revise la formación de los profesionales en dos ámbitos fundamentales: la preparación para el ejercicio profesional y la formación o educación ética, para que esa preparación teórica/técnica suponga un ejercicio profesional responsable, que conlleve beneficios para la comunidad (García López, 2002).

La Ética de las Profesiones propone principios válidos para todas las profesiones (dignidad, justicia, responsabilidad, etc.) aplicando los principios de la Ética General de las Profesiones a campos de actividad profesional determinados y asumiendo los criterios científicos y la experiencia de buenas prácticas como principios para el proceder ético. Según Hortal (2002), los principios propios de la Ética de las Profesiones serían:

Poner los conocimientos y habilidades profesionales al servicio del bien de los clientes o usuarios (Principio de beneficencia: hacer el bien).

En consecuencia:

- No utilizar los conocimientos para hacer daño (maleficencia).
- No servirse de ellos para fines espurios, como es traficar con el poder, las influencias o la información que pueden proporcionar la profesión o el

puesto de trabajo para obtener beneficios en temas ajenos al servicio profesional.

- Proceder siempre con responsabilidad profesional.
- Conservar, mejorar y actualizar la competencia profesional
- Cuidar la calidad técnica y humana del servicio
- Actuar con autonomía
- Autoevaluar las actuaciones y comportamientos profesionales

Así pues, entendemos por ética profesional la disciplina que tiene por objeto determinar el conjunto de responsabilidades éticas y morales que surgen en relación con el ejercicio de una profesión. La formación de la ética profesional, siguiendo a Hortal (1995), se debe plantear como «una ayuda a la reflexión sistemática sobre el servicio específico, las principales obligaciones y los posibles conflictos éticos con que va a tener que enfrentarse quien aspira a asumir responsable y lúcidamente el ejercicio de su profesión en beneficio de la sociedad».

Por lo tanto, podríamos decir que un buen profesional es aquel que está preparado y es competente en un determinado campo del saber, que es valorado socialmente por la labor en beneficio de otras personas y que recibe por ello algún tipo de compensación (Caride, 2002). Los profesionales, para llegar a esta condición, deben desarrollar, en su formación universitaria, competencias de cuatro tipos:

- a) Cognitivas: «saber» (conocimientos científicos, metodológicos, instrumentales, legales, etc.).

- b) Técnicas: «saber hacer» (habilidades técnicas para aplicar los conocimientos).
- c) Sociales: «saber estar» (habilidades sociales, capacidades de interacción, colaboración con personas e instituciones).
- d) Éticas: «saber ser profesional» (valores, actitudes y estilos de comportamiento). Responder a las expectativas de la ética cívica sobre la profesión

Metodología

Para efectos en la obtención de los resultados, metodológicamente, se aplicó un inventario de preguntas, el cual se tuvo como modelo el cuestionario de Ana Hirsch, la cual ha abordado temas sobre ética y valores profesionales y que son útiles para esta indagación. Reiteramos, esta información es complemento de una investigación que tiene tres momentos de análisis, estudiantes, profesores y curriculum formativo. El instrumento consta en la primera parte de datos generales del entrevistado, tales como: nombre, sexo, edad, estado civil, si tiene hijos, entre otros; en la segunda parte se presentaron 20 proposiciones de tipo escala Likert.

El Estudio es de tipo descriptivo con enfoque mixto la población es de 70 profesores universitarios con una muestra de 50. Para los fines de esta investigación se decidió aplicar inicialmente el cuestionario a diez profesores para conocer la aceptación del instrumento y la claridad en el mismo. Este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Se usó un muestreo

para la recolección de la información, al obtenerse, se sometió a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Estudio descriptivo

Este tipo de investigación se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes de la formación en valores de los docentes universitarios específicamente a los que imparten cátedras en la licenciatura en administración en la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas.

Este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

El programa estadístico que se utilizó es el *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* es un programa estadístico-informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. En él se elaboró una base de datos y se procedió a realizar la interpretación y gráficas de datos. Es importante señalar que este programa no permite tabulares preguntas abiertas, por lo que solo se muestran los resultados obtenidos mediante la concentración manual de la información. Es decir, se concentraron respuestas semejantes

La muestra se obtuvo mediante la siguiente fórmula de probabilidad para poblaciones definidas:

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Margen: 10%
Nivel de confianza: 99%
Población: 70

Tamaño de muestra: 50

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma, luego Z= 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director de estudio).

Estrategia de análisis

Para la aplicación se contó con el apoyo de los docentes que estaban en ciertos horarios y a quienes se les explicó el objetivo de esta investigación.

La metodología de la recolección de datos.

Los docentes marcaron o escribieron sus respuestas en el cuestionario proporcionado. En las entrevistas a profesores se profundiza sobre las trayectorias profesionales. En ellas desarrollan experiencias, opiniones, situaciones y reflexiones sobre su práctica profesional, susceptibles de ser analizadas y contrastadas.

Las entrevistas en profundidad son semi-estructuradas. Se mantiene un carácter abierto durante el instrumento en la primera parte. Se sitúa al entrevistado en un marco de referencia: las profesiones, los valores profesionales, los estudiantes, y su quehacer de profesor e investigador universitario, Pero es la propia entrevistada/o que profundiza en una situación o tema.

Resultados

Los resultados de la investigación resultados del análisis estadístico de las respuestas de la encuesta, así como un resumen ergonómico de los hallazgos son los siguientes:

Variable	Definición	Ítems cuestionario	Unidad de medición
Conocer las edades de los profesores que imparten las clases en la DACEA	Mostrar los resultados obtenidos por los profesores encuestados de la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas.	Edades: Menos de 35 (16%) 36-40 (20%) 41 - 45 (20%) 46 - 50 (8%) 51- 55 (12%) 55 - 60 (4%) más de 60 (12%)	Escala de Likert
Ver la proporción de profesores que estén de acuerdo en tratar con profesionales.	Ver la proporción de profesores que estén de acuerdo en tratar con profesionales, esto ayudaría a involucrar a los alumnos a la investigación.	Profesores: Del 100 % de los maestros, 48% estuvo de acuerdo	Escala de Likert
Asumir el grado de errores que los maestros tienen dentro de su aplicación teórica.	Conocer y asumir las consecuencias de los errores que ellos cometan en cuanto a la aplicación de sus conocimientos, tanto teóricos como prácticos.	Maestros que están dispuestos a asumir las consecuencias de sus errores profesionales: El 56 % asumió y está en la disponibilidad de sus errores.	Escala de Likert
Profesores dispuestos a optar por nuevos conocimientos profesionales	docentes de acuerdo en la adquisición de nuevos conocimientos, para que al impartir sus clases puedan apoyar al alumno con conocimientos actualizados e interesantes.	El 80% está de acuerdo con la adquisición de nuevos conocimientos para aportarles a sus alumnos en clase. Pero solo de sus áreas disciplinares	Escala de Likert
Guardar la confidencialidad en el ejercicio profesional.	Contar con la discreción requerida, para el manejo de la información y confianza entre los profesores.	El 76 % estuvo de acuerdo, optando por convencer al 24 % que es algo importante.	Sistema universitario que registra el avance de créditos del alumno.

La satisfacción con la profesión que se ha elegido.	Conocer el grado de aceptación sobre la carrera elegida en su papel de docente universitario.	64 % satisfechos el resto	Escala de Likert
Prioridad al cumplimiento a tiempo de compromisos profesionales	Profesores que respetan y cumplen con puntualidad sus labores profesionales.	el 56% está totalmente de acuerdo que los compromisos profesionales deben cumplirse a tiempo.	Escala de Likert
La profesión es un ámbito de identidad	La carrera del profesional otorga un ambiente donde la persona puede identificarse	El 56% está muy de acuerdo que la profesión es un espacio en que la persona se identifica	Escala de Likert
Resolver importantes cuestiones profesionales escuchando a los demás	Que tan de acuerdo están los profesores, que escuchando a los demás se pueden tener mejores resultados en cuanto a la resolución de problemas.	La mayoría de los profesores con un 44% está muy de acuerdo con esta capacidad.	Escala de Likert
Ganarse la confianza de las personas para las que trabaja actuando con honestidad	Proposición de ganarse la confianza de sus altos mandos.	Solo el 56% esté muy de acuerdo, se desconoce si son sus propios jefes.	Escala de Likert
Preferencia por el trabajo en equipo	Que tan convencidos están de poder ejecutar técnicas de trabajo con un equipo.	El 52% está completamente convencido de trabajar con colaboración.	Escala de Likert
Decisiones éticas de suma importancia	En el ejercicio de la profesión hay situaciones en que la ética no se puede dejar solo a criterio de las organizaciones.	El 36% está muy de acuerdo en no permitir que una empresa decida en lugar del individuo.	Escala de Likert
La seguridad en la toma de decisiones	Para tomar buenas decisiones profesionales hay que tener seguridad en uno mismo.	El 56% estuvo muy de acuerdo en que se debe de tener seguridad en uno mismo.	Escala de Likert
Avance de la tecnología y sus consecuencias	Mientras la ciencia y la tecnología sigan avanzando no es necesario preocuparnos por sus consecuencias.	El 56% de los docentes, no están de acuerdo en no preocuparse del avance tecnológico y científico.	Escala de Likert

Ambición profesional	Es necesario ser ambicioso profesionalmente	El 36% de los profesores dijo estar de acuerdo con este enunciado.	Escala de Likert
Importancia del dinero para ejercer una profesión	Profesores que no están dispuestos a ejercer una profesión solo por dinero	Menos de la mitad, el 48%, dijo estar muy de acuerdo en no ejercer su profesión solo por dinero.	Escala de Likert
Valores de una profesión al momento de ponerla en practica	Es necesario o no conocer y practicar los valores de una profesión para ejercerla.	con mayor porcentaje es la 3, con un 36% que no está completamente de acuerdo con esta proposición.	Escala de Likert
El éxito profesional debe permitir ser un mejor ser humano.	Conocer si el éxito profesional no significa nada si no le permite ser mejor persona.	El 52% indicó que el éxito no significa nada sino nos permite ser mejores.	Escala de Likert
Valores y ejercicio profesional	Transitar los propios valores a través del ejercicio profesional.	El 68 % de los docentes estuvo muy de acuerdo que se transmiten los valores	Escala de Likert
Desarrollo profesional en conjunto	Al concluir la formación profesional, se procura desarrollar profesionalmente en la empresa para beneficio de ambos.	El 76% de los profesores están muy de acuerdo que siempre se debe buscar beneficios mutuos	Escala de Likert
Valor profesional docente	Grado de importancia que se le concede por parte de los académicos universitarios al valor profesional docente	Las escalas 3, 4 ,5 tuvieron el mismo porcentaje, el 24%.	Escala de Likert

En este sentido la investigación demuestran que una motivación profesional sustentada en sólidos intereses profesionales puede actuar como elemento rector en el desarrollo de la personalidad del estudiante universitario y en

particular en el desarrollo de valores morales y culturales asociados a la actuación profesional (*Febles, M., 1997, González, V., 1994*).

Sabemos que el conocimiento ha sido siempre la base de conformación de las profesiones (Svensson, 2003) y la creciente complejidad de este conocimiento, de técnicas avanzadas y habilidades especializadas, así como de los problemas vinculados a su puesta en práctica, han generado mayor atención con respecto a la ética profesional. Finalmente, esta investigación entre varios análisis, concluye que la formación universitaria debe combinar competencias laborales con cualidades personales para el ejercicio responsable de la profesión y la generación de nuevos conocimientos que también se integren a los avances científicos y tecnológicos de actualidad, que el Docente al ser portador de valores humanos y profesionales, es el óptimo desempeño como miembro de la sociedad cada día más demandante.

Conclusiones y Discusión:

En este trabajo se presentan algunos elementos que contribuyeron a reconocer las siguientes conclusiones:

Los valores profesionales son un pilar en la formación profesional universitaria porque complementa y enriquece tanto la dimensión científica e innovadora (conocimientos, capacidades y habilidades profesionales) como la dimensión humana (personalidad y carácter del profesionista), sin embargo este tipo de características no se recupera en la formación de los jóvenes universitarios al realizar actividades prácticas de identificación de conceptos o manifestaciones al visualizarse en el ámbito laboral, esto por supuesto no cumple con el perfil profesional deseable por la Institución Formadora y Empleadores.

Recomendaciones

Lo que estamos de acuerdo es que en el horizonte de los futuros profesionistas es que puedan asumir la dimensión de los valores profesionales a partir de que las instituciones de educación superior como es nuestro caso abran espacio y fortalezcan la formación ética e incluyan en sus programas de estudios y formación universitaria aspectos éticos de la profesión como una característica que enriquece la condición de los profesionistas que egresan de nuestra universidad

Trabajar la educación de valores en el *currículum* universitario requiere de una serie de condiciones:

Formación psicopedagógica de los docentes universitarios

Todos sabemos que el docente universitario es un especialista en su profesión, pero carece de formación psicopedagógica. Ésta generalmente es a veces adquirida a través de la educación de posgrado y no siempre de forma sistemática.

Por tanto, es imprescindible que el docente universitario reciba la preparación psicopedagógica necesaria para diseñar, ejecutar y dirigir un proceso de enseñanza-aprendizaje que propicie la formación de valores.

En la medida que el estudiante deja de ser un objeto de aprendizaje que repite mecánicamente la información que recibe y se convierte en un sujeto que procesa información y construye conocimientos a partir de sus intereses y conocimientos previos, sobre la base de un proceso profundo de reflexión en el que toma partido y elabora puntos de vista y criterios, está en condiciones de formar sus valores.

Por otra parte, el desarrollo del estudiante como sujeto de aprendizaje y de la educación de sus valores es posible en la medida que el docente diseñe situaciones de aprendizaje que propicien que el estudiante asuma una posición

activa, reflexiva, flexible, perseverante, en su actuación. Por ello es importante el carácter orientador del docente en la educación de los valores.

Utilización de métodos participativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje como vía importante para el desarrollo del carácter activo del estudiante como sujeto del aprendizaje y de la educación de sus valores.

La utilización de métodos participativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje propicia la formación y desarrollo de la flexibilidad, la posición activa, la reflexión personalizada, la perseverancia y la perspectiva mediata en la expresión de los valores en la regulación de la actuación del estudiante.

Una comunicación profesor-alumno centrada en el respeto mutuo, la confianza, la autenticidad en las relaciones que propicie la influencia del docente como modelo educativo en la formación de valores en sus estudiantes.

El docente universitario debe ser un modelo educativo para sus estudiantes. En la medida que el docente exprese en su actuación profesional y en sus relaciones con los estudiantes valores tales como la responsabilidad, el amor a la patria y a la profesión, la honestidad, la justicia entre otros propiciará su formación como motivo de actuación en los estudiantes.

Referencias

CARIDEGÓMEZ, J. A. (2002) Construir la profesión: la Educación Social como proyecto ético y tarea cívica, *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 9, 91-126.

Febles M. Caracterización psicológica del estudiante de nuevo ingreso y su seguimiento. Tesis de Maestría en Psicología Educativa. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, 1997.

GARCÍALÓPEZ, R. (2002) Deberes cívicos de los estudiantes universitarios. Madrid, UNED.

Monereo, C. (., Castelló, M., Clariana, M., & Palma, M. y. (1998). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en aula. México: Biblioteca del Nominalista.

UNESCO(1998)

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

consultado el 22/11/14

HORTAL, A. (1995) La ética profesional en el contexto universitario, en AA.VV. La ética en la universidad. Orientaciones básicas. Bilbao, Universidad de Deusto, 57-71. — (2002) *Ética General de las Profesiones*. Bilbao, Desclée De Brouwer.

Sancho, .M. (1996): "La Tecnología Educativa: conceptos, aportaciones y límites". En Ferrés, J. y Marques, P. (Coords.): *Comunicación educativa y nuevas tecnologías*. Barcelona, Praxis, pág. 35-36/19.

Hicks, David (1993). "Educación para la paz: cuestiones, principios y prácticas en el aula". Madrid.Maldonado Willman Héctor, "Lo esencial de los Valores" (2010)

RESUMEN HOJA DE VIDA

Aída Dinorah García Álvarez es Doctora en Educación. Prof. Investigador de TC de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, adscrita a la Catedra de Dirección y Seminario de Titulación, Desarrollo de Emprendedores, Administración de Negocios Internacionales. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Ave. Universidad s/n Zona de la Cultura, Col. Magisterial, CP. 86040 Villahermosa, Tabasco correo electrónico aida.garcia@ujat.mx adgaral@gmail.com.

Jorge Rebollo Meza es Doctor en Administración Pública. Prof. Investigador de TC de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, adscrito a la Catedra de Administración Pública y Administración de Recursos Humanos. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Ave. Universidad s/n Zona de la Cultura, Col. Magisterial, CP. 86040 Villahermosa, Tabasco correo electrónico jorge.rebollo@ujat.mx

Lenin Martínez Pérez es Maestro en Finanzas Públicas. Prof. Investigador de TC de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, adscrito a la Catedra de Administración de las Finanzas. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Ave. Universidad s/n Zona de la Cultura, Col. Magisterial, CP. 86040 Villahermosa, Tabasco correo electrónico leninmartinez@outlook.com

RELAÇÕES DE LIDERANÇA E PODER EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO PÚBLICAS E PRIVADAS

Autor (es)

- ¹ João Sotero do Vale Júnior
- ² André Luís Macedo Pinheiro
- ³ Lucas Tiago de Jesus
- ⁴ Márcio Pereira Lobo

¹ Docente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) Campus XVII – Bom Jesus da Lapa/BA. Mestrando em Administração pela PPGA/UNIFACS – Salvador/BA – Brasil. Aluno do Programa de Doutorado em Educação e Contemporaneidade PPGEduC/UNEB. e-mail: joao.sotero.js@gmail.com

² Propagandista farmacêutico da Bayer S/A. Mestrando em Administração pela PPGA/UNIFACS – Salvador/BA – Brasil. e-mail: andrepinheiro.ssa@gmail.com

³ Docente do Curso de Administração da IBES/UNIP. Mestrando em Administração pela PPGA/UNIFACS – Salvador/BA – Brasil. e-mail: ltsjesus.contabil@gmail.com

⁴ Docente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) Campus Jequié/BA. Doutorando em Enfermagem pelo DINTER (UERJ/UESB) – Rio de Janeiro/RJ – Brasil. e-mail: marcioplobo@gmail.com

RESUMO:

Liderança e poder são temas da psicologia social analisados desde outrora devido a sua importância dentro das organizações. O presente artigo teve como objetivos de investigar as maneiras que o poder organizacional é exercido dentro das instituições de ensino público e privado e, verificar as relações de poder e liderança na prática das instituições supracitadas. Trata-se de estudo teórico-empírico, de caráter exploratório, qualitativo e descritivo. Os dados foram coletados por meio de questionários respondidos por dezesseis profissionais de instituições de ensino público e privado de Petrolina-PE. Os dados foram tabulados utilizando Microsoft Excel 2010® e analisados descritivamente contrapondo com estudos realizados nesta área. Os resultados apontaram que as relações entre líder e liderados nas instituições de ensino são compreendidas para a maioria dos informantes como poder de referência e competência, que os gestores ainda tendem a ter atitudes centralizadoras principalmente no âmbito privado e que o uso do poder como fonte de dominação é exercido de forma velada pelas organizações. Existe um paradoxo entre a ideologia da importância do poder organizacional e a sua práxis, com ênfase para a esfera privada. As participações dos subordinados estão relacionadas quase que exclusivamente às necessidades de seus subordinadores, mesmo quando estas não condizem com a opinião da maioria dos trabalhadores que são responsáveis pelo fazer educação. Por fim, as relações de poder e liderança estão presentes em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, e apesar de estarem em esferas diferentes ainda mantêm as suas ações relacionadas às características de liderança centralizadora em detrimento da gestão participativa junto aos liderados, fato que impede uma melhor produtividade nas organizações educacionais.

Palabras clave:Liderança; Poder; Instituições de Ensino.

ABSTRACT:

Leadership and power are themes of social psychology analyzed from long ago because of its importance within organizations. This article had as objective to investigate the ways that organizational power is exercised within the public and private education institutions, and to verify the relations of power and leadership in practice of the aforementioned institutions. It is theoretical and empirical study, exploratory, qualitative and descriptive. Data were collected through questionnaires answered by sixteen professionals from public and private schools in Petrolina-PE institutions. Data were tabulated using Microsoft Excel 2010® and analyzed descriptively contrasting with studies in this area. The results showed that the relationship between leader and led in educational institutions are understood for most informants as reference power and competence, that managers still tend to have centralized attitudes mainly in the private sector and the use of power as a source of domination is exercised covertly by organizations. There is a paradox between the ideology of the importance of organizational power and its practice, with emphasis on the private sphere. The participation of subordinates are related almost exclusively to the needs of their subordinators, even when they are not consistent with the opinion of the majority

of workers who are responsible for making education. Finally, relations of power and leadership are present in all organizations, whether public or private, and despite being in different spheres still retain their actions related to centralized leadership traits at the expense of participatory management with the led, fact that prevents better productivity in educational organizations.

Keywords: Leadership; Power; Educational Institutions

1. INTRODUÇÃO

Poder e liderança são temas que têm suscitado reflexão nos estudos organizacionais. Acredita-se que o crescimento das organizações na sociedade, bem como o aumento da sua complexidade no que diz respeito a estrutura, cultura organizacional, relação entre subordinador e subordinado, dentre outras, tenha contribuído com o aumento de pesquisas científicas que buscam novas explicações e modelos capazes de contribuir com o entendimento destes temas dentro das organizações atuais.

No Brasil, as instituições de ensino superior (IES) estão inseridas num sistema amplo e descentralizado de educação e de acordo com os dados do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), o país possuía 2.368 IES públicas e privadas nas esferas municipais, estaduais e federais no último censo realizado em 2014. As IES, que são responsáveis pela produção do saber, capacitação e desenvolvimento humano, devem alinhar seus projetos acadêmicos e políticas sociais com as demandas da sociedade globalizada. Diante de tal cenário, a gestão das instituições de ensino superior necessita corresponder às novas demandas sociais exigidas pelo contexto contemporâneo.

Nesse novo paradigma das IES, a mudança passa, necessariamente, pelo aspecto comportamental do gestor que desenvolve suas atividades no ambiente administrativo e também de ensino. Essa estrutura peculiar faz com que o gestor, que muitas vezes também é professor, necessite desenvolver suas habilidades em aspectos de liderança, identificando a melhor maneira de exercer o poder sobre as pessoas com as quais trabalha, como professores, subordinados e discentes.

No contexto organizacional, independentemente de ser público ou privado, o poder surge de forma a trazer maiores contribuições para as organizações em

educação, que geralmente são vistas como locais onde os indivíduos buscam suas necessidades pessoais e interesses específicos, sejam através dos meios oferecidos pelas estruturas organizacionais ou pelas regras burocráticas. A liderança no contexto de gerir estas organizações é fator preponderante para o êxito dos objetivos a serem alcançados.

Assim, poder e liderança são temas organizacionais analisados desde outrora devido a sua importância nas organizações. O poder pode ser entendido como a probabilidade do indivíduo impor a própria vontade, dentro de uma relação social (WEBER, 1974) sendo este, concebido como uma força capaz de afetar os resultados (MINTZBERG, 1983). Nesse sentido, em organizações educacionais a utilização de liderança e poder são cruciais no êxito das ações realizadas junto aos profissionais e usuários.

Assim, simploriamente, podemos inferir que o poder é a forma que um indivíduo ou um grupo de indivíduos impõem suas vontades e interesses ou até mesmo o controle sobre outros indivíduos e a liderança como um processo de influência interpessoal que objetiva o alcance de um ou mais objetivos específicos. A liderança é vista como uma relação interpessoal entre líder e liderados e o poder está como processo de influência social entre eles. A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos e não na individualidade. Não existe líder se não houver liderados.

Estas relações rompem barreiras e já podem ser evidenciadas em vários ramos organizacionais, sejam elas, socioeconômicas ou até mesmo, socioeducacionais, objeto de estudo desta pesquisa. Esta análise nos leva a compreender aspectos teóricos historicamente discutidos como os que estabelecem a relação entre liderança e poder organizacional e pessoal, com enfoque na habilidade individual de influenciar ou modificar o comportamento de outros indivíduos, algo presente no campo do fazer conhecimento crítico por meio da educação.

É salutar lembrar que nesse contexto organizacional o poder surge de forma a trazer maiores contribuições para as organizações, que geralmente são vistas como locais onde os indivíduos buscam atender suas necessidades pessoais e interesses específicos, sejam através dos meios oferecidos pelas estruturas organizacionais ou pelas regras burocráticas.

Ao refletirmos sobre as relações de poder e liderança em instituições de educação pública e privada levantamos o seguinte problema de pesquisa: de que

maneira a liderança e o poder organizacional são exercidos nas instituições de ensino público e privado? Buscando a resolução deste problema, definimos como objetivos deste estudo o de investigar como o poder organizacional é exercido nas instituições de ensino pública e privada; e, verificar as relações de liderança e poder na prática das instituições supracitadas.

Diante do exposto acreditamos que por meio dos resultados desta pesquisa possamos desvelar algumas estruturas de poder e liderança entre chefes e subordinados existentes nas instituições de ensino público e privado, com vista, a discutirmos estas inferências na qualidade do trabalho prestado pelos membros partícipes do processo de fazer educação, levando-nos ainda a verificação das particularidades existentes em cada uma destas organizações, que neste estudo teve como cenário o município de Petrolina – PE. Salientamos que para um melhor entendimento do tema é sugerido que haja novas pesquisas sobre a configuração de poder e liderança em instituições públicas e privadas em outros segmentos e regiões do Brasil.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Dentro do novo contexto organizacional tem se deparado com um constante dilema para otimizar os resultados: existe perfil de líder que consiga agregar valor a sua equipe de outra forma que não por imposição de poder? Sabe-se que o líder que atua simplesmente mediante a coerção do poder não consegue estimular a motivação necessária a médio e longo prazo para que a sua equipe se sinta engajada para alcançar os objetivos organizacionais e o desencorajamento para ambições maiores dentro da empresa faz com que o funcionário trabalhe apenas visando o seu salário no final do mês, logo existira pouco ou nenhum esforço adicional por parte desse empregado para alcançar tais objetivos, a não ser que esteja em jogo uma compensação financeira. Porém, esse tipo de atitude pode trazer baixa eficiência com relação aos objetivos da empresa porque os subordinados não carregam consigo os valores organizacionais e geralmente executam suas funções de maneira incompatível, gerando baixos padrões de desempenho.

A liderança tem sido tema de grande repercussão nos campos científicos da psicologia social e do comportamento organizacional há décadas, principalmente

por existirem inúmeros conceitos referentes à sua natureza e exercício no campo da filosofia, sociologia e história. Apesar de muito explorado e discutido, é um tema de grande representatividade no campo da administração porque não nasce exclusivamente no meio acadêmico, mas também dentro das próprias organizações.

Pensando liderança de forma mais ampla no mundo empresarial, este termo pode ser definido de diversas formas como descrito por Barteman e Snell (2006, p. 15,16) em que compreende liderança com uma forma de “dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários individualmente ou em grupo. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando-as a se orientar e inspirando-se a atingir as metas da equipe e da organização”. Corroborando como os conhecimentos de Barteman e Snell sobre liderança Pinchot e Pinchot, (1994, p. 185) da ressalta o papel do líder dentro das organizações da seguinte forma:

o líder deve orientar o sistema em direção à igualdade, removendo cada sinal de hierarquia. Outra atribuição que compete ao líder na construção da comunidade é ajudar o grupo a encontrar um propósito comum claro e edificante, que tenha significado para cada membro da organização.

Hersey e Blanchard (1986) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para o alcance de um objetivo numa determinada situação. Os líderes exercem poder e a liderança envolve a realização de objetivos com e através das pessoas. O poder da função organizacional de um gerente, que acontece de cima para baixo numa organização, e o poder pessoal, que é na medida em que os subordinados respeitam seu líder, estão dedicados a segui-los e veem, nos objetivos do líder, a satisfação dos seus próprios objetivos. Esse tipo de poder vem de baixo, dos subordinados.

Partindo-se do princípio de que a figura do líder exerce influência nas pessoas e grupos para atingir as metas, foram desenvolvidas por Max Weber (1992) tipologias dos estilos de liderança, que se resumem em liderança autocrática, liberal e democrática. Weber delimita a diferença entre esses três estilos, dizendo que a liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder e o foco é na tarefa. O líder autocrático planeja sem a participação do grupo e decide as técnicas para a execução do serviço. Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, as informações, técnicas e processos são debatidos e escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder,

que fica disponível à discussão do planejamento. Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados e há liberdade completa por parte dos funcionários no que se refere a tomada de decisões.

Vale salientar que ao abordar a relação da liderança nas organizações, surge uma outra variável que se chama “poder”. Na verdade, para Hardy e Clegg (2001), a palavra liderança surgiu nas organizações com sentido conotativo de autoridade, domínio e poder, um poder de dar ordens. A hierarquia organizacional era determinada por uma estrutura de legitimação do poder, uma vez que a imposição gerencial regulava o comportamento dos subordinados. A pessoa ou grupo obedecia de maneira voluntária, mesmo com resistência manifesta, aceita e legítima a visão da autoridade vigente.

O estudo do poder é um dos mais antigos das ciências humanas e é também um dos temas organizacionais de maior repercussão, analisado por diferentes abordagens teóricas devido às múltiplas formas pelas quais o poder se manifesta dentro das organizações. A sua conceituação sempre foi de difícil compreensão por leigos e por pensadores científicos ao longo dos tempos. No entanto, conhecimentos de outrora como o produzido por Max Weber (1974), são tidos como uma das principais bases conceituais para o poder. O referido autor entende que o poder é a probabilidade de o indivíduo impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade.

Segundo Weber (1999), o poder é a capacidade de fazer alguém obedecer a algo. É a forma de encontrar obediência a uma ordem determinada e pode fundamentar-se em diferentes motivos de acatamento, como: pode ser condicionadas apenas pela situação de interesses, considerações das vantagens e desvantagens por parte de quem obedece; pode ser pelo simples hábito familiar de obedecer; ou pode ser justificado pela tendência puramente afetiva e pessoal do subordinado ao subordinador. Nessa relação entre subordinador e subordinado, o poder costuma baseia-se em razões jurídicas e razões de legitimidade e a não obediência pode trazer grandes problemas para o subordinado.

Neste sentido, Weber (1982) chama-nos atenção que o conceito de poder é amorfo sociologicamente, já que o poder pode ser compreendido como a possibilidade de que um homem, ou grupo de homens, realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros partícipes da ação. Assim,

“uma vontade manifesta do dominador influi sobre as ações dos dominados de tal modo que estas ações se realizam como se estes tivessem feito do próprio conteúdo do mandato a máxima de suas ações” (Weber, 1999, p. 191). Para que a dominação possa existir é preciso haver a vontade de uns, considerados os dominantes em controlar a conduta de outros, os dominados e a expressão desta vontade. O poder também pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou de resistir às tentativas de influência por parte de outros.

Weber (1999) coloca dois conceitos fundamentais: dominação e disciplina. Dentro de sua forma pura – “tipo ideal”-, existem, para Weber, três tipos de dominação legítima: o poder legal, o tipo mais puro é o poder burocrático. O poder é escolhido ou imposto através das estruturas organizacionais, leis e regras, sem qualquer influência de motivos pessoais ou interferências emocionais, sem arbítrio e imprevisibilidade, e determinam a quem e como deve-se obedecer de acordo com a regra instituída; o poder patriarcal, o tipo mais puro desse poder é a dominação patriarcal. Os poderes senhoriais estão presentes desde sempre. Obedece-se à pessoa por força da tradição e costumes que consistem na dependência pessoal ao subordinador ou no vínculo pessoal de fidelidade a ele, não se baseia na obediência através da disciplina e obrigação e; o poder carismático, o tipo mais puro é a autoridade do herói. O poder mediante a dedicação afetiva dos subordinados ao subordinador, pois acreditam nas habilidades do subordinador. A obediência deve-se ao carisma da personalidade do superior. Este tipo de poder não depende da qualificação profissional e nem de ordens e regras, mas sim do reconhecimento das qualidades pessoais e do carisma do subordinador. Entretanto, no momento em que essa crença se desfaz, os subordinados deixam de ver o subordinador como superior.

French e Raven (1959) contribuem com os pensamentos de Weber sobre a tipologia de poder e acrescenta dois outros tipos de poder, além do poder legal, patriarcal e carismático. A tipologia de poder proposta por French e Raven ainda é uma das tipologias mais influentes e citadas nas pesquisas sobre poder. “É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre O e P é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. Embora haja, indubitavelmente, muitas possíveis bases de poder que podem ser identificadas,

devemos definir aqui cinco que parecem especialmente usuais e importantes” (FRENCH, RAVEN, 1959, p.155).

Os cinco tipos de poder são: O poder coercitivo é definido por French e Raven (1959, p.156) como o poder "baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar punições contra ele". French e Raven (1959, p.157) destacam que: “o poder coercitivo de O sobre P origina-se da expectativa por parte de P de que será castigado por O se não se conformar à tentativa de influência”. O poder legítimo está "baseado na percepção de P de que O tem o direito legítimo de prescrever comportamento a ele". (FRENCH, RAVEN, 1959, p.156). O poder legítimo é baseado na convicção do subordinado de que o subordinador tem o direito legítimo de exercer influência e que lhe cabe a obrigação de aceitá-la. Porém, French e Raven (1959, p.158) enfatizam a existência de complexidade do poder legítimo. Eles definem poder legítimo da seguinte forma: “o poder legítimo de O sobre P é aqui definido como aquele poder que se origina de valores interiorizados por P que ditam que O tem um direito legítimo para influenciar P e que P tem a obrigação de aceitar essa influência” (FRENCH, RAVEN, 1959, p.159). Quanto ao poder de recompensa, é definido por French e Raven (1959, p.156) como o poder "baseado na percepção de P de que O tem a habilidade para intermediar recompensas para ele”. É definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. O poder de referência está baseado "na identificação de P com O" (FRENCH, RAVEN, 1959, p.156). O poder de referência de O sobre P tem sua base na identificação de P com O. Se O é uma pessoa por quem P é fortemente atraído, P desejará tornar-se intimamente ligado com O. Se O for um grupo atrativo, P terá um sentimento de associação ou um desejo de união. Se P já é intimamente associado com O, irá querer manter essa relação. A identificação de P com O pode ser estabelecida ou pode ser mantida, caso P se comporte, acredite e perceba as coisas como O o faz. Portanto, O tem a habilidade de influenciar P, embora P possa não estar ciente desse poder de referência (FRENCH; RAVEN, 1959, p. 161) e por fim, de acordo com a tipologia original de French e Raven (1959), o poder de especialista é visto como aquele "baseado na percepção de que O tem algum conhecimento ou perícia especial." (FRENCH; RAVEN, 1959, p.156). French e Raven (1959, p. 163) citam que: a força do poder de especialista de O sobre P varia na medida do conhecimento ou da percepção que P atribui a O dentro de uma determinada área. É provável que, P

avalia a perícia de O em relação ao seu próprio conhecimento, bem como em relação a um padrão absoluto.

Estudar a sociologia do poder implica estudar os conceitos de domínio, obediência e disciplina, tanto quanto compreender as noções de autoridade, coerção e legitimidade. A dominação, para Weber, vem ser a probabilidade de encontrar obediência em virtude de um mando de determinado conteúdo e entre determinadas pessoas. A disciplina refere-se à probabilidade de encontrar obediência por parte de um conjunto de pessoas que em virtude de atitudes enraizadas seja pronta, simples e automática (WEBER, 1974).

Em busca por explicações das relações de poder inscritas na realidade social, ou em um campo social, Bourdieu (2001a) sustenta o compromisso de revelar as formas implícitas de dominação de classes na sociedade capitalista, defendendo a tese, segundo a qual, à classe dominante não domina completamente e não força seus dominados a conformarem com a dominação. A relação de poder está por toda parte da organização. Portanto, este poder é simbólico, ou seja, o poder é invisível e só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que estão sujeitos a ele (BOURDIEU, 2001b).

Sob uma ótica marxista, vemos o poder como fruto da alienação econômica. A alienação trata-se de um fenômeno no qual se reprime características pessoais em virtude de algum fator externo, no caso, o fator econômico. Trata-se de um poder legitimado pelas capacidades econômicas superiores de um indivíduo. Nas organizações, isso, na maioria das vezes, significa fazer com que as atividades sejam realizadas e que haja o cumprimento das próprias metas, mesmo com a resistência dos outros. Mintzberg (1983) corrobora com essa afirmação quando diz que o poder é centrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso, que define e maximiza as metas que devem ser alcançadas. Logo, o poder é concebido como uma força capaz de afetar os resultados organizacionais.

Na acepção de Foucault (1979), as pessoas estão condenadas a exercer e sofrer o poder, sem regras naturais de equivalência ou hierarquia. Percebemos que os pensamentos de Foucault diferem dos conceitos propostos por Weber (1974) e Mintzberg (1983).

Para Foucault (2001) o poder não existe, o que existe são as relações de poder e essas relações ajudam na compreensão da vida em sociedade. “O poder

produz saber (...), não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder” (FOUCAULT, 2010, p.30). No entender de Foucault, o poder é uma realidade dinâmica que ajuda o ser humano a manifestar sua liberdade com responsabilidade. A ideia tradicional de um poder estático, que habita em um lugar determinado, de um poder piramidal, exercido de cima para baixo, em Foucault é transformada. Para o referido autor, o poder é algo multidirecional, que está presente em todas as ramificações da sociedade e em todas as suas formas. Ele acredita no poder como um instrumento de diálogo entre os indivíduos de uma sociedade, afinal influenciar pessoas é também uma forma de exercer o poder. A noção de poder onisciente, onipotente e onipresente não tem sentido na nova versão, pois tal visão somente servia para alimentar uma concepção negativa do poder.

O estudo da liderança nas organizações está tradicionalmente entrelaçado a imposição reguladora e poder, entretanto, o conceito de liderança sofreu grandes transformações ao longo do tempo, e está mais direcionado ao processo de influenciar o comportamento dos indivíduos para o alcance de metas (HARDY, CLEGG 2001).

3. METODOLOGIA

Trata-se de um artigo teórico-empírico, de caráter exploratório, qualitativo, que utilizou o método descritivo. O estudo teórico-empírico utiliza-se de um quadro de referência teórico e através da coleta e análise de dados tenta afirmá-lo ou negá-lo no todo ou em parte. É exploratório, porque visa promover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 1994).

O foco principal da abordagem qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os significados que as pessoas projetam no fenômeno estudado. Compara-se a teoria já estabelecida com os resultados empíricos da observação de campo. Esta preocupação torna-se relevante por acreditar-se que o processo pelo qual uma pessoa concebe uma realidade, atribuindo-lhe significado, confirma suas ações e decisões. Utiliza-se de método descritivo, porque expõe as características de determinado fenômeno, sem, no entanto, comprometer-se em explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação. Pela sua natureza de sondagem,

não comporta hipóteses prévias que, todavia, poderão surgir durante a análise ou ao final da pesquisa (VERGARA, 1990).

O método adotado para a coleta de dados foi a elaboração de um questionário contendo 17 questões objetivas direcionado para funcionários de diferentes níveis hierárquicos de duas instituições de ensino superior, uma pública e outra privada, no município de Petrolina-PE. Os questionários foram aplicados no mês de julho de 2014.

No que se refere a amostra, foram entregues 40 questionários e 16 questionários foram respondidos, sendo que 08 questionários foram respondidos por funcionários inseridos na instituição pública e 08 questionários respondidos por funcionários na instituição privada. A escolha dos 40 funcionários foi feita por conveniência.

A aplicação do questionário para funcionários de diferentes níveis hierárquicos objetivou entender a percepção deles no que se refere a composição do poder organizacional dentro das instituições em que trabalham. Com isso foi possível avaliar como essas instituições de ensino estabelecem as relações de poder e liderança dentro das suas estruturas organizacionais.

Os dados foram tabulados utilizando Microsoft Excel 2010® e apresentados descritivamente, contrapondo com estudos realizados nesta área em forma de categorias simples.

4. RESULTADOS

Os respondentes da pesquisa estavam inseridos em duas instituições de ensino superior, sediadas na região de Petrolina/PE. No que se refere ao perfil dos entrevistados, 68% dos respondentes eram do gênero feminino e 32% eram do gênero masculino. 87,5% tinham idade entre 18 e 49 anos e apenas 12,5% tinham idade acima de 50 anos. Essa análise nos permite afirmar que o quadro de funcionários era, na sua maior parte, formado por mulheres e por profissionais relativamente jovens. No que se refere ao tempo de atividade exercida nas instituições de ensino estudadas, 62,5% dos entrevistados tinham até 5 anos de trabalho prestado, 25% tinham entre 5 e 10 anos de trabalho prestado e 12,5% tinham mais de 17 anos de trabalho prestado. Quanto a escolaridade, 31,2% tinham ensino superior incompleto, 18,7% tinham curso superior

completo, 25% com curso de pós-graduação, 12,5% com mestrado e 12,5% com doutorado.

Do total de 16 respondentes, 8 eram funcionários de uma instituição do setor público e 8 funcionários eram de uma instituição do setor privado. Quanto aos cargos desempenhados pelos respondentes, 43,7% eram técnicos administrativos, 25% eram professores, 18,7% eram coordenadores e 12,6% assumiam duas funções, eram coordenadores e professores.

Categoria 1 - Relações de poder entre líderes e liderados em organizações educacionais

Liderança e poder são temas que sofrem constantes debates devido a sua relevância para a administração e sucesso de uma organização, e no campo da educação, o saber lidar com estes instrumentos de gerenciamento são essenciais para estimular a motivação de funcionários e professores e conseqüentemente um ensino de melhor qualidade. Porém, muito se discute sobre as arbitrariedades do lidar com essas ferramentas, Bourdieu (1977, p. 31) chama atenção que o poder exercido no sistema de educação é tido como poder simbólico, visto que, nesta abordagem o poder é invisível e “só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que a ele se submetem ou mesmo que o exercem”.

As relações de poder entre líder e liderados nas organizações de ensino foram descritas pela maioria dos informantes como poder de referência e poder de competência, sendo que 31% optaram poder de referência, 31% optaram por poder de competência, 19% optaram pelo poder de recompensa, 13% poder legítimo e 6% poder de coerção. Apesar de Weber (1999) citar os tipos puros de poder, no contexto organizacional dificilmente existirá tipos puros de poder, o que existe é um tipo de poder que predomina sobre os demais dentro de uma organização.

No ambiente de ensino o gestor deve utilizar os mais diversos estilos de poder e liderança, em função das características dos docentes, funcionários e alunos, do seu nível de maturidade e das suas necessidades. Cabe ao gestor optar por um estilo mais apropriado a cada situação a fim de atender as exigências do ambiente educacional.

Weber (1984) retrata que, muitas vezes, o conceito que se deve imperar é o de dominação, vez que, sobre esta denominação a subjetividade do poder toma atitudes realísticas e impõe o fazer cumprir daquilo que é imposto. Entretanto, isso não foi observado dentro das instituições de ensino como pôde ser visto na opinião dos respondentes, que optaram em sua minoria, nas relações de poder baseadas na legitimidade e coerção.

Segundo a maioria dos respondentes de ambas as instituições, pública e privada, os líderes utilizam assuas características pessoais para atrair outras pessoas, levando-as a obedecerem às suas solicitações devido à admiração, o desejo de aprovação, à estima pessoal ou à vontade de serem apreciadas pelo líder, bem como, o uso dassuas habilidades e conhecimentos para influenciar os subordinados a seguirem as suas decisões porque acreditam nessas habilidades do líder e podem aprender ou obter vantagens sobre ela. Um ponto relevante observado na análise das respostas foi que todos os informantes que optaram pelo poder de recompensa estavam inseridos na instituição de ensino privado. Segundo French e Raven (1959), as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque comportamentos desejados produzem resultados positivos, geralmente de natureza pecuniária.

As relações de poder no âmbito privado fundamentam-se muito na necessidade expressa do trabalhador na manutenção do emprego e recebimento de benefícios, muitas vezes se submetendo as ordens de seus líderes que vão de encontro ao que define como ser eficaz no processo de fazer educação, fato também abordado por Bourdieu (1989) quando este mesmo enfatiza a questão do poder se dá a partir da noção de campo, definido em sua estrutura pelo estado de relação de força entre formas de poder ou espécie de capital diferente. Neste campo de luta, segundo o aludido autor, ganha aquele que tem condições suficientes para ocupar posições dominantes afrontando em estratégias destinadas a conservar ou transformar as relações de força.

Partindo da análise do que foi observado e entendendo que o poder organizacional é a característica de influenciar outras pessoas dentro do ambiente de trabalho para que essas possam cumpram as metas estabelecidas e identificamos que, de modo geral, tanto âmbito público quanto privado os profissionais da organização educacional centram a relação de líder e liderados obedecendo aos preceitos do poder por competência e por referência. Porém, no âmbito privado existe uma

tendência para a relação entre líder e liderados baseada no poder de recompensa, característica essa inexistente na organização pública.

Categoria 2 - A figura do gestor nas organizações educacionais

A qualidade das ações organizacionais de uma empresa pública ou privada no campo da educação é reflexo das características inerentes do seu gestor. Este importante sujeito das organizações é responsável, principalmente, por discutir a burocratização das atividades a serem desenvolvidas por seus subordinados. Segundo Weber (1982, p. 229), a burocracia moderna funciona sob formas específicas e está sob a regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas. Ela estabelece relações de autoridade, delimitada por normas relativas aos meios de coerção e de consenso. A burocracia, um eficiente instrumento de poder, atrela o funcionário à sua atividade; controla os meios e canais de comunicações; impõe normas de conduta; regula extensamente os fluxos de informação; determina os níveis de sigilo, porém, mas não garante excelência de produtividade com qualidade. Entretanto, a gestão executada de forma burocrática e verticalizada, tem sido modificada para um novo modelo mais focado ao aspecto gerencial. As estruturas têm sido estimuladas a migrar para um modelo mais horizontal e flexível frente às nuances da sociedade globalizada.

Neste sentido, foi possível identificar que a maioria dos entrevistados, 69% dos respondentes, da instituição pública e privada relatou que o perfil do gestor em sua organização educacional tende a dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, pois considera que elas são aplicadas, gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. 31% disseram que o gestor tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho. Não delega responsabilidades porque acredita que os subordinados são dependentes e preferem ser dirigidos.

Segundo os conceitos de Weber (1992), o estilo de liderança que foi predominante nessas instituições de ensino foi a liderança democrática. As informações, e o planejamento são compartilhados e debatidos pelo grupo. A delegação de

responsabilidades aos indivíduos implica no desenvolvimento de lideranças e procedimentos de motivação para proporcionar melhor qualidade na prestação dos serviços educacionais.

Uma análise mais profunda dos dados nos permite dizer, que todos os entrevistados da instituição privada disseram que o gestor tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho enquanto, 73% dos 69% que disseram ter uma liderança mais democrática estavam inseridos na instituição pública. Diante do exposto, é possível identificar que o gestor da instituição de ensino público estabelece uma gestão participativa em detrimento dos gestores da instituição privada, que gerem suas ações de forma centralizada, tomando para si o poder em delegar funções e avaliar as atividades desenvolvidas por seus liderados.

Categoria 3 – Influência de grupos informais no poder das instituições.

Sabe-se que os grupos informais, grupos constituídos pela união de pessoas e de maneira espontânea, que buscam a satisfação dos mesmos interesses e necessidades dentro das organizações e não apresentam uma estrutura formal, são constituídos por elementos de poder e podem influenciar o processo decisório da empresa e a motivação dos funcionários. Foi perguntado aos entrevistados se os grupos informais exerciam algum tipo de poder dentro da instituição e 94% dos respondentes das instituições de ensino público e privado disseram que sim, que os grupos informais exercem poder dentro da organização. Apenas 6% dos entrevistados, pertencente apenas a instituição pública, responderam não a esta afirmação.

Uma outra questão referente a esse tópico foi a participação dos funcionários dentro de algum grupo informal dentro da organização, 56% dos entrevistados disseram não participar de algum grupo informal dentro da instituição e 44% disseram participar de algum grupo informal. Frente aos resultados apresentados é possível afirmar que muitos, principalmente do âmbito privado, ainda preferem não participar de grupos informais, possivelmente, para não se expor frente aos superiores hierárquicos. Ajunção dos funcionários visando objetivos comuns pode apresentar inferência na relação de poder formal exercido dentro das organizações educacionais.

Neste intuito, Foucault (1989) traz uma reflexão sobre o modelo arquitetural, que estabelece o panóptico como maneira mais eficiente para o controle disciplinar dentro de uma organização. O panóptico, segundo o aludido autor, é definido como uma prisão em forma de círculo em que no centro há uma torre onde estão os vigias. Assim, a condição de exposição frente aos “vigias” da empresa pode ser um dos fatores que levam os liderados a não pôr em prática o que ideologicamente acreditam. A dicotomia entre o processo ideológico que o trabalhador acredita e a efetividade das ações, estão presentes nos relatos dos entrevistados, sobretudo, do âmbito privado. De forma sistemática, concordamos com os pensamentos Foucault (1989, p. 94) quando este expressa suas ideias acerca da vigilância no processo de trabalho e ressalta que, em nome de procedimentos disciplinares à vida coletiva, “desenvolvem-se esquemas de dominação, em nome da disciplina centrada em códigos coletivamente aceitos para a organização da vida social, estabelecem-se sistemas de vigilância política, de censura e sanções”.

Ao avaliarmos essa questão sobre a participação em grupos informais, é possível perceber o paradoxo entre a filosofia defendida pelos funcionários sobre a importância dos grupos informais dentro das empresas e a realidade vivenciada por eles, já que de acordo a análise dos dados, apenas 44% dos respondentes já estiveram inseridos em grupos informais.

Neste ensejo, percebemos que dentre os entrevistados, 81,3% acreditam que o cumprimento das atividades organizacionais por parte dos funcionários independe das possíveis penalidades que a empresa possa aplicar, e apenas 18,7% apresentaram uma opinião contrária a essa. Com relação aos respondentes da instituição pública, houve unanimidade ao dizerem que o cumprimento das atividades independe das possíveis penalidades que a empresa possa aplicar, enquanto os respondentes uma parcela significativa, 37,5% dos respondentes, da instituição privada sustenta opinião contrária, que o cumprimento das atividades se dá mediante as possíveis penalidades que a organização pode aplicar.

Por fim, as relações de liderança e poder frente a vulnerabilidade dos liderados, principalmente nas instituições privadas, estabelecem neles a cultura da rigidez disciplinar imposta pelos líderes, independentemente do estilo de liderança predominante. Assim, Weber (1974) reforça a ideia de que a disciplina se refere a

probabilidade de encontrar obediência por parte de um conjunto de pessoas que, em virtude de atitudes arraigadas, seja pronta, simples e automática, encerrando uma obediência habitual e sem crítica.

Categoria 4 – Participação dos trabalhadores na organização, produção e análise das atividades laborativas

A permanência dentro de uma organização educacional perpassa por diversos fatores que o profissional deve cumprir segundo as determinações do seu líder, indivíduo que exerce o poder. Segundo Foucault (1995), a arte de governar aplica-se a vida cotidiana das pessoas, caracterizando-as e marcando suas identidades. Assim, Weber (1999, p. 193) corrobora com Foucault quando afirma que “toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém”. Entretanto, os respondentes relataram que dentre os motivos que os fazem cumprir, de forma eficaz, as obrigações estabelecidas pela organização, a satisfação pessoal foi o principal, correspondendo a 56,3%. Em seguida, 18,8% dos entrevistados optaram pela possibilidade de ascensão profissional, 18,8% optaram por salários e benefícios e 6,1% dos respondentes preferiram não opinar. Nesse caso, nenhum dos respondentes optou por risco de perder o emprego.

Ao analisarmos as respostas no que se refere ao cumprimento de forma eficaz das obrigações estabelecidas, os entrevistados da instituição privada, optaram por satisfação pessoal (38%), seguido da possibilidade de ascensão profissional (25%), remuneração e benefícios (25%) e 12% não opinaram. No âmbito público, 75% optaram pela satisfação pessoal, seguido de 12,5% para possibilidade de ascensão profissional e 12,5% para remuneração e benefícios. Percebemos que para os funcionários do âmbito privado, recompensas extrínsecas como remuneração, benefícios e ascensão profissional são molas propulsoras para fazê-lo cumprir suas tarefas. No entanto, chama-nos atenção que o risco de perder o emprego não foi apontado por nenhum dos respondentes como fator motivacional para a realização das suas atividades laborais. Neste intuito fica notório, que a motivação para realização das atividades laborais nas organizações de ensino está correlacionada a aptidão profissional dos trabalhadores e a necessidade de realizar as atividades conforme forem descritas pelos seus líderes.

Outra questão levantada para os entrevistados foi se os benefícios que são oferecidos pela organização em que trabalham servem de motivação para a realização das atividades. As respostas foram bem divididas, 50% dos respondentes disseram que sim e 50% disseram que não. Ao analisarmos as respostas dos entrevistados das esferas pública e privada, separadamente, o percentual foi o mesmo. 50% dos respondentes da instituição pública disseram que sim e 50% disseram que não. O mesmo ocorreu com os entrevistados da instituição privada.

Quanto a veiculação interna das regras e normas estabelecidas pelas organizações, 43,8% dos respondentes relataram que são disponibilizadas via intranet ou impressas e, somente abordadas em algum caso de um descumprimento de uma obrigação por parte de algum funcionário. 37,5% relataram que as normas e regras são apenas disponibilizadas via intranet ou impressas e, apenas 18,7% relataram que as normas são disponibilizadas por meio eletrônico ou impresso são discutidas, rotineiramente, em reuniões.

Os respondentes do âmbito privado disseram não existir discussões rotineiras sobre normas e regras organizacionais. As normas e regras só eram abordadas caso houvesse algum descumprimento de obrigações por parte de algum funcionário, de acordo com 63% dos respondentes. Na esfera pública, 37,5% dos respondentes disseram que as discussões das normas e regras institucionais são feitas de forma rotineira em reuniões e 25% disseram que as normas e regras só eram abordadas caso houvesse algum descumprimento de obrigações por parte de algum funcionário. Diante desta situação, é possível perceber que a socialização de regras e normas com discussões periódicas das mesmas são insipientes nas organizações de educação em foco.

Uma outra questão foi quanto ao *feedback* do gestor sobre desempenho e a realização das atividades, 81,3% dos respondentes disseram não ter *feedback* do gestor e apenas 17,7% disseram receber *feedback* do gestor. No âmbito privado, todos os respondentes disseram não ter *feedback* do gestor.

A qualidade das atividades de ensino desenvolvidas e a melhoria dos processos dependem, em grande parte, da atuação do líder. Para tanto, é importante que o líder conheça os seus liderados, bem como as características e papéis inerentes ao líder, para que juntos, líderes e liderados, possam responder eficazmente às demandas.

Assim, o indivíduo com suas características, sua identidade, fixado a si mesmo, é o produto de uma relação de poder que se exerce sobre corpos, multiplicidades, movimentos, desejos, forças (FOUCAULT, 1979, p 161-162), e somente através da perfeita interação entre líderes e liderados, utilizando as prerrogativas da arte do poder em relações humanizadas, é que a qualidade do produto final nas organizações educacionais será alcançada.

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES

Os conceitos de poder e de liderança têm sido vistos nas organizações contemporâneas como conceitos estreitamente ligados, embora, por vezes, considerados distintos. O poder é o exercício da liderança, mas as estratégias da liderança envolvem um meio de influência menos coercitivo e mais psicológico a fim de assegurar o atingimento dos objetivos pela própria vontade dos liderados. Uma nova forma de entender e lidar com o poder se faz necessária porque pensar no poder tradicional, coercitivo e centralizado apenas no superior tem se tornado obsoleto. É preciso repensar no uso desse tipo de poder como forma de controlar comportamentos e atingir resultados, devido às mudanças de estilo de vida, valores e padrões de comportamento dos indivíduos. Compartilhar o poder e responsabilidades com funcionários de diferentes níveis da empresa pode facilitar o processo de desenvolvimento, inovação e novas formas para a obtenção de resultados.

Compreender as relações de poder e liderança e a subjetividade dos indivíduos nos dias atuais, constitui para as ciências sociais uma grande exigência, já que tais relações acontecem nos mais diferentes tipos e níveis das organizações sociais. Diante disso, o presente estudo apresentou os seguintes objetivos: investigar como o poder organizacional é exercido nas instituições de ensino público e privado e; verificar as relações de liderança e poder na prática das instituições supracitadas.

Percebe-se, portanto, diferenças entre as instituições de ensino pública e privada no que se refere ao uso do poder e as suas relações sociais entre os indivíduos dentro dessas organizações. Em ambas instituições, pública e privada, o poder por referência e poder por competência foram citados como as bases de poder entre líderes e liderados, porém, foi visto que nas instituições privadas, o poder por recompensas

apresentou relevância. Logo, a realização das atividades era estimulada por algum tipo de recompensa pecuniária aos funcionários, característica não apresentada na instituição pública. Nessa esfera, a satisfação pessoal dos funcionários públicos foi o que mais estimulou a realização das suas tarefas.

A instituição de ensino público exerce uma liderança democrática na sua forma de gestão, enquanto a instituição de ensino privado apresenta uma maior tendência para o estilo de liderança autocrática, com maior controle e centralização do poder. As relações de poder fundamentam-se nas regras impostas por diferentes culturas e estruturas organizacionais que controlam seus funcionários através do conhecimento e descentralização das informações e/ou controle e recompensas pecuniárias. Percebemos que o uso do poder é utilizado de diferentes formas para regular a dominação de líderes a liderados. Isso nos faz refletir que o uso do poder, como forma de controle, está arraigado às estruturas organizacionais. O que diferencia o poder dentro das empresas é a forma que ele é apresentado. Quanto mais disfarçado estiver o poder, maior impacto ele terá sobre os dominados.

As observações, mesmo que incipientes e preliminares, indicam pontos a serem pensados. Cada instituição detém de seus próprios princípios essenciais e da sua estrutura de poder, a relação de poder e liderança apresentou diferenças em sua aplicação apesar de ter sido avaliada em instituições da mesma área - segmento educacional e, o uso velado do poder como forma de dominação dos subordinados. As organizações têm desenvolvido outros métodos de controle, muito mais persuasivos do que opressivos.

A relação de poder e liderança adotada pelos subordinadores e o comportamento dos subordinados das organizações estudadas podem apresentar diferenças se aplicadas em outras organizações educacionais. Outras limitações deste estudo referem-se ao número de respondentes das instituições estudadas e a não avaliação dessa relação com a qualidade e produtividade organizacional.

Sugere-se que novas análises sobre poder e liderança em instituições de ensino sejam conduzidas para aprofundar o conhecimento e a melhor aplicabilidade dos temas e descobrir o impacto dessa relação na produtividade das organizações educacionais.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 4ª Ed. Rio Janeiro: Bertand Brasil, 2001a. 322p.

_____. **Memória e sociedade: nota de apresentação**. In. _____. O poder simbólico. 4ª Ed. Rio Janeiro: Bertand Brasil, 2001b. 322p.

_____. **Sur le pouvoir symbolique**. Annales, Paris, v.32, n.3, p.405-11, maio/jun. 1977.

_____. **La noblesse d'État: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Minuit, 1989. 569p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder** - organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

_____. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1989.

_____. **O sujeito e o poder**. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. Michel Foucault: Uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e a hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

_____. **Dits et écrits**. Édition Établie sous la direction de Daniel Defert et François Ewald. Collaboration de Jacques Lagrange, vol. I et II. Paris. Quarto Gallimard, 2001.

_____. **A ordem do discurso**. São Paulo: Editora Loyola, 2010.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. **The bases of social power**. In: CARTWRIGHT, D. Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p.150-167.

HARDY, C.; CLEGG, S. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO

TEIXEIRA (INEP). **Censo da educação superior**. Disponível em:
<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior>. Acesso em: 10 de fev. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. v.1, São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. Prentice-Hall, INC.,
Englewood Cliffs, N. J. 1983.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a
inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro:
Campus, 1994.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, n. 52, FGB.
Rio de Janeiro, jun./1990.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. (textos organizados e
selecionados por C. Wright Mills e Hans Gerth).

_____. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

_____. **Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. Trad. José Medina
Echavarría et al. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1984. 1237p

_____. **Metodologia das Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, ed. da Unicamp, v. 2,
1992.

_____. **Economia e sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva** tradução
de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília:
editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo,
1999.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

João Sotero do Vale Júnior

Graduado em administração. MBA em gestão e estratégia de negócios e especialização do ensino superior e suas novas tecnologias. Mestrando do Programa de Administração da Universidade Salvador. Aluno especial do Programa de doutorado em educação e contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Professor do Curso de Administração da UNEB, Campus XVII.

André Luís Macedo Pinheiro

Graduação em Administração. Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Mestrando do Programa de Administração da Universidade Salvador.

Propagandista farmacêutico da Bayer S/A.

Lucas Tiago de Jesus

Graduação em Ciências Contábeis. Especialização em Planejamento Tributário. Mestrando do Programa de Administração da Universidade Salvador.

Professor do Curso de Administração da IBES/UNIP.

Márcio Pereira Lobo

Graduação em enfermagem e obstetrícia. Especialização em saúde coletiva e enfermagem do trabalho. Mestre em enfermagem e saúde pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Doutorando em Enfermagem pelo programa de doutorado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Professor do Departamento de Saúde II da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

PEDAGOGIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.
Una aproximación desde la Hermenéutica filosófica.

Autor (es)

Dr. Roger de Jesús Sepúlveda Fernández¹
rogersepulveda@mail.uniatlantico.edu.co

¹ Roger de Jesús Sepúlveda Fernández. Doctor en Ciencias de la Educación (Filosofía de la educación) de la Universidad Tecnológica de Pereira. Magister en Filosofía de la Universidad del Caldas. Administrador de Empresas Universidad Nacional de Colombia, Seccional Manizales; Licenciado en Filosofía y Letras, de la Universidad de Caldas. *Actualmente es docente de planta en la Facultad de Ciencias Humanas del Programa de Filosofía de la Universidad del Atlántico, Barranquilla-Colombia.* Docente del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, Medellín; de la Maestría en Administración de Organizaciones de la UPTC Tunja- Boyacá; de la Maestría en Estudios organizacionales y administrativos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena; de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Autor del libro: “Discusiones Filosóficas en los Paradigmas de Formación Administrativa. Estudio comparativo en Programas de Administración del Eje Cafetero Colombiano con la Universidad Tecnológica de Pereira en el 2015. Mail: rogersepulveda@mail.uniatlantico.edu.co

RESUMEN:

Este documento es una interpretación hermenéutica de la organización universitaria como un Sistema Social e institucional complejo que facilita los procesos Cooperativos de los diferentes actores quienes interactúan en pro de la formación de los estudiantes y del capital humano de los demás integrantes de la institución universitaria. El propósito es definir unos criterios de valoración de la gestión de los decanos, a quien se le considera como un comunicador y facilitador organizacional de los procesos misionales de la Universidad del Atlántico.

El apoyo teórico del documento a reconstruye la noción de gestión en la literatura especializada de la administración de empresas pública y administración en que se examina las habilidades o competencias necesarias para la gestión universitaria de los procesos de formación humana en contextos universitarios basado en el concepto de competencias a partir de las cuales se diseña un instrumento de evaluación, según la reglamentación institucional. Se concluya que al decano un actor dinamizador de la gestión de las Facultades que articula la comunicación, el talento de los actores y de los recursos institucionales entre la alta dirección, con los mandos medios directivos administrativos y la comunidad académica para que se dé el cumplimiento de los propósitos misionales de la Universidad con criterios de calidad y calidez, en escenarios institucionales, locales, regionales y nacionales con miradas globales.

Palabras clave: Pedagogía, Formación humanista, administración, gestión Universitaria y evaluación.

1. INTRODUCCIÓN

La organización Universitaria es un texto complejo en continuo equilibrio la cual es tejida por elementos socio-cultural-político-legal y humanos que dan significado a la interacción de los diferentes actores que concurren en ella. La interacción de los actores internos (estudiantes, docentes, administrativos, personas de apoyo) se articula con otros actores externos e instituciones que demanda bienes educativos y servicios asociados al conocimiento. Si bien en la organización universitaria interactúan múltiples actores, en cuanto a los procesos de formación se destacan a los estudiantes (de pregrado, posgrado) con los docente como los actores fundamentales. Se considera que las decisiones de todos los actores aportan elementos valiosos, con niveles de responsabilidades diversos, al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad para facilitar la formación de los estudiantes, el desarrollo humano de los todos los integrantes de la organización, el fortalecimiento y modernización institucional, la creación de conocimiento valioso para la sociedad y la humanidad. Los procesos misionales son los pilares del ejercicio de la docencia, investigación, innovación, comunicación y extensión de la ciencia, tecnología y las humanidades entre otros bienes sociales y culturales necesarios para el desarrollo de la sociedad colombiana en general y del caribe colombiano en particular. Las Facultades, programas y demás unidades académico-administrativas son elementos claves del diseño organizacional para el logro de los propósitos institucionales, basados en una

concepción filosófica humanística propuesta por el filósofo fundador de la Universidad del Atlántico: Julio Enrique Blanco de la Rosa.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO.

2.1 EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA².

La educación es un fenómeno humano de gran preocupación para todas las civilizaciones porque con ella se tejen las estructuras vivenciales de los sujetos y los vínculos socioculturales de estos con las sociedades, las cuales son entrelazadas por múltiples procesos, etapas y acciones de personas e instituciones en contextos socio-culturales e institucionales en espacios y tiempo determinado.

La educación es una acción comunicativa intersubjetiva que teje redes invisibles psico-socio-culturales en las personas, la cual es el soporte de lo humano, ella proporciona los medios necesarios y desarrolla las habilidades con que cada persona configura su propio destino basado un proyecto de vida. La educación implica un proceso asistémico, sistemático, integral e integrado. Es un proceso sistémico porque implica articulación de cada una de las dimensiones humanas que integran al sujeto; es sistemático porque se sustenta en estructuras curriculares las cuales dan coherencia y sentido al proceso educativo; es integral porque tiene en cuenta todas las dimensiones del ser humano; es integrada porque no es la sumatoria de las partes, sino un todo holístico y heurístico

Según Jaeger (1997:3), la educación es principio (arjé) del desarrollo de la sociedad y sus integrantes, que crea estructuras internas en los sujetos, las cuales son compartidas colectivamente que incorporan en sí y las transforma a medida que van construyendo una capacidad de autodeterminación. En este sentido, la educación es para el hombre un medio cultural esencial de su desarrollo que da sentido a su vida, en tanto que agrega estructuras humanas significativas a articuladas a instituciones y una época determinada.

La educación es objeto de estudio de varias áreas de las ciencias humanas que teorizan las diversas prácticas educativas. Las ciencias humanas y de la educación busca comprender la naturaleza de la actividad educativa basada en la filosofía, psicología, sociología, política, didáctica, administración, entre otros saberes.

En este sentido, la pedagogía es un saber que investiga la formación del hombre en todas sus fases; la cual piensa al sujeto, articulado a lo socio-cultural e institucional, como una ser dinámico que crece y se trasciende constantemente en todas las dimensiones. La pedagogía propone marcos conceptuales, sistemas teóricos y

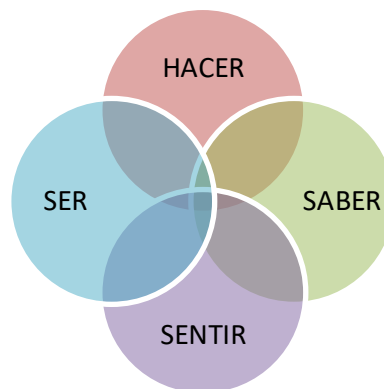
² Este documento es una construcción propia que presenté a una comisión elegida por el Consejo Académico de la Universidad del Atlántico, de la cual soy integrante, para proponer un sistema de evaluación de los Decanos. Cada integrante aportó una propuesta individual para la discusión; se pueden consultar las otras en las actas soporte del trabajo colectivo. El documento final de la comisión es diferente al aquí propuesto, aunque recoge algunos de ellos.

metodologías de análisis que orientan las acciones a partir de principios, cosmovisiones, enfoques, teorías y modelos.

La pedagogía, saber socio-humanístico, es un conjunto de discursos teóricos ligados a prácticas educativas fundamentadas en el hecho educativo, que incluye categorías conceptuales como: sujeto educable, formación, poder, escuela, momento pedagógico, modelos pedagógicos, comunicación, maestros, estudiantes, aprendizaje, enseñanza” (ZAMBRANO; 2001:52).

La pedagogía propone diferentes categoría de análisis, para el caso que nos ocupa, se resalta la formación, la cual se sustenta desde la hermenéutica filosófica , ella devela, ilustra, anima caminos no transitados ni explorados en el acto del educar promoviendo actitudes del cuidado del sí ,que genera huellas y experiencias perdurables en el ser, saber, hacer y sentir.

Grafica N°2 Demisiones de la Formación humana.



Fuente: elaboración propia

La pedagogía teoriza la práctica educativa basada en la formación “desde la infancia hasta otras etapas de la vida humana; con el fin de hacer emerger en el sujeto lo que posee virtualmente” (ZAMBRANO; 2001:53) hasta lograr el despliegue o madurez autónomo en el pensar, actuar y sentir. La pedagogía, como discurso teórico de la praxis educativa, indaga por el “ser del educando y del educador en tres dimensiones: desde sí mismo, desde el sentido del educar, y del educador como agente y actor social de la cultura” (Gutiérrez; 2006:17-27), a partir de las complejidades de la naturaleza humana y de los procesos de constitución disciplinar, profesional y de los saberes.

En este sentido, la pedagogía teoriza los procesos educativos de la formación de los sujetos a lo largo de la vida teniendo en cuenta todas las dimensiones humanas.

El acto de formar es diferente a fabricar artefactos. “Es un proceso de apropiación de una imagen... asociada al ser espiritual (cultural); a un trabajo del ocuparse del sí mismo; que busca un ascenso de su ser natural para darse existencia como ser cultural” (Gadamer: 1977:38-39).

La formación es una acción estructurante del sujeto, con tacto y sentido crítico, que busca el cuidado de sí y de su entorno.

“La formación es algo estrictamente vinculado al concepto de cultura. Es el proceso por el que se adquiere la cultura, en cuanto patrimonio del hombre. Significa el cultivo de las capacidades y los talentos que posee el individuo que resultado de su interacción con su entorno. La formación es el cultivo de las capacidades o de las disposiciones que poseen los sujetos... Designa el modo específicamente humano de dar forma a las disposiciones y capacidades naturales del hombre...son las obligaciones para consigo mismo de no dejar oxidar los propios talentos. ... Es construirse una vida espiritual, racional, ética y estética que se derrama armoniosamente en la sensibilidad y el carácter... la formación es el despliegue de las disposiciones naturales del sujeto”. Ella es producto de un conjunto de acciones humanas cuyo objeto es la transformación permanente de las disposiciones que la naturaleza le ha dado al ser humano...“La formación es un movimiento de trascendencia interna y de apertura del sujeto que se exterioriza en acciones, experiencias, conocimientos y habilidades, las cuales permiten interactuar consigo mismo, con los demás y con el entorno” (Gadamer (1977:38-39).

La formación como proceso de transformación permanente está sustentada en la condición propia del ser humano. Éste es un principio en el que se valida el proceso educativo. Si el ser humano trajera al nacer todo lo necesario para vivir por sí mismo no necesitaría el educarse, pero como es un ser incompleto culturalmente y sólo la adquiere por un proceso de apropiación mediado por otro ser humano; implica necesariamente el acompañamiento permanente de otros adulto; proceso que luego continúa por sí mismo para ocupar un lugar reconocido en la sociedad. En este sentido, educarse es un viaje de transformación permanente de sí en actitud de apertura al aprendizaje, que no se agota con las instituciones educativas y organizacionales.

La formación está íntimamente ligada a procesos de aprendizaje que implica modificación de experiencias significativas, las cuales agregan valor a la vida de los sujetos. Ello implica que los actos educativos están asociados a todo procesos de transformaciones significativas de aprendizajes vitales.

Las prácticas educativas institucionales, más que exponer un saber, son la presentación de un estilo del ser humano como texto que teje gramática vitales asociadas a una actitud vital del pensar, sentir y actuar creando identidades humanas de forma integral en contextos socioculturales.

2.2 PEDAGOGÍA E INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA

En Occidente, desde el siglo XVIII, las instituciones escolares son las encargadas de completar las prácticas educativas de formación de los sujetos, iniciados por la familia. Ellas crean, recrean y comunican los bienes culturales que el hombre ha elaborado a través de su historia.

Las instituciones educativas crean microcurrículos, que son mundos articulados a macro-mundos sociales que en algunos casos están en sintonía con los ritmos y exigencias de los tiempos, y logran incorporar a las nuevas generaciones los bienes culturales que necesitan para participar críticamente en las sociedades.

Las instituciones educativas crean, recrean, refuerzan y comunican pautas de convivencia, tradiciones, formas de ver y relacionarse con el mundo natural, sociocultural y subjetivo; ellas construyen matrices y gramáticas explícitas e implícitas denominadas currículos, con las cuales se forman los sujetos y las relaciones socioculturales.

El sistema educativo juega un papel fundamental en el desarrollo de los procesos educativos de los sujetos, la cual se inicia con la familia y se refuerza con el aporte de otras instituciones que agencia el proceso educativo. La universidad juega un papel importante en el sistema educativo moderno porque refuerza y complementa estructuras humanas en construcción por parte el sujeto, de la escuela y de otras instituciones la sociedad.

Díaz y Muñoz (1997), señalan que la Universidad es un espacio institucional de creación, producción y reproducción de los bienes de la cultura de la humanidad que fortalece diferentes dimensiones del ser humano.

Gráfica N° 1 formación de la Dimensiones del ser humano



Fuente: elaboración propia.

La universidad construye escenarios en los que se teje una red de relaciones complejas de prácticas sociales y educativas con las cuales se producen y se reproducen

discursos, prácticas y formas de relaciones consigo mismo con el otro y sus entorno en articulación con las demandas de una sociedad.

La universidad (entendida como espacio institucional educativo donde los jóvenes y adultos conviven, comunican y fortalecen valores humanos, morales e intelectuales articulados a saberes específicos, laborales y ocupacionales), es foco de interés de las sociedades actuales.

Hernández (1994), argumenta que la universidad promueve una formación humana, profesional y disciplinar mejorando habilidades y dando herramientas para la construcción de la identidad en una comunidad académica, las cuales se aprenden en un campo problemático más allá de una profesión o disciplina en donde es posible plantearse problemas específicos con mayor profundidad, articulado a lo humano, a lo socio-cultural y una concepción de lo público. En este sentido, la educación superior no solo forma en el conocimiento de un saber disciplinar y profesional, sino también, para la vida pública.

Para Salcedo (2004:p10), las universidades poseen unas estructuras curriculares e institucionales que explicitan el tipo de ser humano profesional que quiere formar; y por esta vía contribuir, a través de dicha formación, a la construcción de sociedad en un contexto determinado. Se trata por ende de propuestas curriculares integradas a perfiles del egresado que tendrá el futuro profesional en términos del ser ético-socio-político; con una formación teórico-práctica de su saber disciplinar para contextos locales globalizados basado en una visión de la gestión universitaria.

2.3 La gestión universitaria como un Sistema Social Cooperativo para la formación del capital humano.

La gestión universitaria es un tema ampliamente discutido en la literatura especializada en las ciencias de la educación, en administración, ingeniería industrial, economía, sociología.

Para el caso que nos ocupa, se entiende la gestión universitaria como un conjunto de discursos de la orientación de las acciones humanas que, basado en teorías, postulados, principios, métodos y técnicas, sobre la cooperación del trabajo humano en organizaciones educativas universitarias, se sustenta en diferentes autores provenientes de las ciencias de la educación; la administración de las organizaciones y la administración pública.

La tesis defendida es la necesidad sustentar una visión de la gestión universitaria sistémica e integral que articule la formación humana basada en la teoría del capital humano y no solo eficiencia de la gestión del capital financiero y de la modernización institucional. Desde esta perspectiva, las prácticas educativas universitarias de formación humana exigen la gestión de currículos que articulen la relación de los conocimientos científicos y tecnológicos con el arte, la política, la filosofía, disciplinas con una visión de la vida humana, de lo público y de una gestión universitaria, diferente a una organización comercial, basada en la teoría del talento humano.

Según Salcedo (2004), el debate del significado, naturaleza y misión de la universidad se ubica en un contexto de debate de la gestión curricular institucional (...) en el que se incluye temas relacionados con la política, la ciudadanía crítica y la dignidad de la vida humana, (...) las ciencias, la técnica, el arte y las humanidades en el contexto de la formación disciplinar integral (p. 8).

En este sentido, la gestión educativa es un conjunto de prácticas que regulan y orientan las acciones colectivas de la comunidad universitaria con el fin de crear condiciones para el desarrollo humano basado en la gestión de los procesos institucionales misionales que facilitan la formación, el aprendizaje y la enseñanza disciplinar en los estudiantes; el desarrollo del talento humano de las personas y el desarrollo de la organización con el fin de fortalecer conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo cooperativo de los grupos humanos que integran la organización educativa; sustentada en una matriz institucional universitaria que potencia escenarios bio-naturales, psico-socio-culturales, ético-políticos, tecno-científicos y humanos.

El estudio de la gestión universitaria se fortalece con discursos sobre la administración pública del estado moderno; la administración de empresas basado en el taylorismo, el fayolismo, las relaciones humanas, la burocracia, entre otras; que nacen a principios del siglo XX en los EE.UU. y Europa y se enriquecen teórica y metodológicamente con los estudios organizacionales en el siglo XX.

Con Taylor (1979, pp. 100-105), la administración es un cuerpo de conocimientos estructurados en una filosofía de la cooperación del trabajo humano a partir de principios teóricos, métodos de investigación científica, sistemas de selección racional del personal y criterios de educación e instrucción del directivo y del obrero. La propuesta de la administración de las organizaciones integra aportes de las revoluciones científica, tecnológica e industrial, así como de saberes ingenieriles, matemáticos, estadísticos, económicos, físicos, mecánicos y psicológicos.

Sin embargo, fue Fayol (1916, p. 160), el primero quien reflexiona cuales son los elementos que integran el proceso administrativo. Su interés es construir una doctrina administrativa con las habilidades y conocimientos necesarios que oriente la elección de los medios más adecuados para la toma de decisiones del gerente con el fin de lograr una racionalización adecuada del uso de los recursos y talentos humanos que hay en las organizaciones.

Según Chiavenato (1989, p. 403), en la década de los años cincuenta hasta los noventa del siglo XX, se desarrolló una segunda fase en el estudio de cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para valorar el comportamiento administrativo de las personas y de los grupos en las organizaciones, basada en una visión psicosociológica con énfasis en la praxis administrativa. Si bien el comportamiento organizacional comparte algunos conceptos básicos y críticas con la teoría de las relaciones humanas respecto de las teorías clásicas de la administración, es un enfoque crítico reformador en la medida que estudia el comportamiento del directivo. Así, el interés se desplaza de los estudios de las tareas, los tiempos, los movimientos y procesos técnico ingenieriles, de

la estructura organizacional hacía el comportamiento gerencial de los directivos con el fin de analizar la naturaleza de la toma de decisiones de las personas —especialmente la praxis gerencial—, lo que enriquece teóricamente el estudio de la cooperación del trabajo humano en las organizaciones. En este sentido, se retoman ideas de la teoría matemática relacionadas con el tema de la toma de decisiones gerenciales.

La escuela del comportamiento organizacional centra la unidad de análisis, principalmente en el comportamiento del directivo y en la práctica gerencial. Este enfoque teórico y metodológico se da un giro en el estudio del hombre en general como un ser psicosocial y económico iniciado por la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para focalizarse en la dimensión directiva o gerencial.

Para Mintzberg (1989, p. 12), la praxis gerencial o teoría del mando está relacionada con la vida actual de las personas. Para bien o para mal, la gestión se asocia con la dirección de las organizaciones debido a que nacemos en una organización, nos educamos y trabajamos en ellas; nos gobiernan, nos abastecen la mayoría de las necesidades sociales y culturales; finalmente nos entierra una organización. Las organizaciones, en este sentido, gobiernan buena parte de la vida humana, por vivir en un mundo constituido por un sistema complejo de organizaciones. Esto es lo que hace necesario e importante el estudio de la dirección; la cual se inicia con la escuela clásica de la administración: el fayolismo y los neoclásicos de la administración.

Para Chester Bernard (2005, pp. 402-407), en la mayoría de las organizaciones industriales, religiosas, militares, estatales, educativas y sociales, emerge una crisis de mando y dirección por la escasez de jefes que dirijan humanamente. Este problema es la causa de múltiples conflictos de motivación en los colaboradores, debido a que no se sienten valorados como personas, sino como máquinas de trabajo. Esta insatisfacción por el trato se manifiesta en bajos resultados de productividad y competitividad, con altos costos administrativos para la organización y para la salud humana y el bienestar colectivo de los integrantes de la sociedad.

Según Chiavenato (1989, p. 429), Bernard en 1934, publica la primera teoría psicosocial de la cooperación administrativa basada en una concepción de la racionalidad social humana. Dicha teoría establece que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas mediadas por sistemas cognitivos de cooperación que dan criterios de cómo lograr los propósitos grupales de la mejor manera. En este sentido, las organizaciones son sistemas de cooperación humana que orientan una racionalidad de la dirección de los recursos escasos y la potenciación de las habilidades de las personas que integran las organizaciones educativas.

El comportamiento organizacional indaga permanente: ¿Qué es una organización? ¿Cuál es la naturaleza del mando, y la autoridad? ¿Qué hace un directivo en una organización? ¿Cuáles pueden ser las implicaciones para la formación de los directivos de una organización? Estas preguntas plantean discusiones filosóficas por cuanto indagan por la naturaleza de las acciones administrativas. Algunas respuestas son una ruptura con las ideas clásicas y neoclásicas de la administración; otras le dan continuidad; mientras que aparece una tercera postura que asume líneas filosóficas neo-aristotélica, neokantianas o postmodernas.

Bernard (2005, pp. 405-409), argumenta que muchos autores han definido el problema del mando o praxis gerencial desde teorías clásicas basadas en las funciones, cualidades, habilidades y personalidad propia del directivo, como si fuera el componente exclusivo. El problema está mal planteado.

La palabra mando o praxis gerencial se refiere a la calidad de la cooperación y gobierno de la corporación, por medio de la cual se guía el trabajo de las personas hacia un esfuerzo organizado. No obstante, el esfuerzo organizado tiene lugar en un sistema de cooperación que articula recursos, ideas, creatividad, sistemas de gobierno y talento de las personas. Pero no es lo mismo administrar propiedades, recursos, bienes, animales o cosas que dirigir personas; este no es un aspecto secundario para la gerencia contemporánea. El estudio técnico del mando no es cosa nueva en ciencias sociales, pero su importancia ha crecido enormemente. Mediante la tecnología y la especialización se ha avanzado mucho, pero no en lo humano: este problema es uno de los más importantes en administración, y hay que resolverlo en nuestros tiempos.

Para Bernard el mando depende de la interacción de tres variables complejas: los directivos, los seguidores y las condiciones de las organizaciones. En su propuesta retoma elementos de la praxis gerencial neoclásica en cuanto que define al directivo como aquel que:

Planea. esta es una función de los directivos, saber qué, quienes, cuándo y cómo hay hacer las cosas, a dónde ir, y cuándo hay que detenerse, con referencia al propósito general o particular de la organización.

El mando sin dominio de técnicas administrativas es cada vez más excepcional, al menos para la mayor parte del trabajo general. Sin embargo no es el único componente. Habitualmente, los jefes, aunque no extraordinariamente expertos, muestran tener comprensión del trabajo tecnológico y técnico que dirigen, en especial en su relación con las actividades y situaciones que tratan. Actualmente se exagera en la formación de habilidades técnicas y se desvaloriza —o excluye—, el factor menos tangible pero evidente del mando: el talento humano.

2.4 DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Actualmente existen diferentes enfoques teóricos en el desarrollo de las competencias de la gestión Universitaria, tanto en educación como en la administración desde diversos enfoques teóricos y metodológicos que hace complejo el estudio del tema, en cuanto que proponen visiones divergentes relacionadas, en algunos casos, con el aprendizaje, la inteligencia, las necesidades, la personalidad y las nociones mismas de competencias en lo educativo y en el mundo laboral.

El desarrollo de las competencias o habilidades directivas universitarias se fundamentan en visiones filosóficas, políticas, socio-antropológicas, etnolingüísticas, pragmáticas, , psicológicas, pedagógicas, didácticas, éticas, económicas, organizacionales y administrativas, que implica una reflexión conceptual compleja de la

función administrativa. En este sentido, coexisten diferentes enfoques que sustentan teóricamente el desarrollo de competencias para la gestión universitaria.

Según el Diccionario de griego (1995), el significado de competencia se asocia al sustantivo griego *dínamis* (*δύναμις*), que significa fuerza, capacidad, habilidad, talento y poder; y con el adjetivo *dínamai* (*δύναμαι*), que expresa facultad, poder e idoneidad. Competencia (*competere*) significa estar investido de algo, tener la idoneidad para atender algunos asuntos.

Romero (2006, p. 13), expresa que en la actualidad cientos de documentos, en el ámbito educativo y administrativo, han abordado el problema de las competencias desde diferentes perspectivas y niveles de profundidad, en tanto que para la sociedad del conocimiento y de las organizaciones universitarias, estas son las que lideran la construcción del conocimiento para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, la gestión de las organizaciones universitarias tiene como propósito la construcción, sostenimiento, modernización de escenarios con infraestructura de calidad para formación humana, el trabajo intelectual y del desarrollo humano.

Según Tobón (2004, p. 27), el debate de las competencias tiene varias líneas de investigación:

- ✓ **Teoría de la modificabilidad cognitiva:** las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de la cultura y del aprendizaje. Para ello se requiere de la persona potencial de aprendizaje.

Según Gardner (2001): “La biología explica el potencial genético humano, al igual que la estructura de la célula, las conexiones y las regiones modulares y las estructuras funcionales del cerebro” (p. 349). La psicología cognitiva, basada en el concepto de plasticidad del cerebro, plantea la idea de modificabilidad y de perfeccionamiento del ser humano, sobre la cual se fundamentan el aprendizaje y los procesos educativos, a través de experiencias significativas que perduran en el tiempo. La capacidad para pensar y desarrollar conductas inteligentes se logran con las funciones cognitivas, que son actividades del sistema nervioso central por medio del cual se lleva a cabo el aprendizaje.

- ✓ **Teoría de las inteligencias múltiples:** para Gardner (2001), la competencia es una meta-categoría que articulan elementos “de la cognición, la inteligencia y la conducta humana” (p. 347). La teoría de las inteligencias múltiples (TIM) plantea un conjunto de potenciales intelectuales humanos que todos los sujetos tienen en virtud de pertenecer a la especie humana. Relaciona la cognición humana con unos modos y procesos de conocer en actividades intelectuales. Gardner plantea que: “La inteligencia es un conjunto de rasgos que se pueden evaluar confiablemente por medio de las competencias intelectuales, los procesamientos de la información, las capacidades cognitivas, las habilidades cognitivas, las formas de conocimiento” (p. 335). Las competencias intelectuales se perciben y se aprecian en las actividades cotidianas, en las actividades creadoras e innovadoras como el arte, la ciencia, la tecnología, el trabajo, entre otras.

✓ **Psicología laboral o escuela del comportamiento organizacional:** según Tobón (2004), las competencias surgen, como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y competitividad.

Las organizaciones en el mundo laboral están focalizando sus distintivos no tanto en sus activos financieros, físicos, tecnológicos o costos, sino en las competencias claves y en los procesos intelectuales aportados por sus integrantes; por ello, cada día tiene mayor importancia el talento humano y su formación. Estudios sobre sociología del trabajo muestran que aparecen nuevas formas laborales en las que las actividades rutinarias y mecánicas son asumidas por la robótica; a cambio se dan producciones depuradas, conocimientos en alta tecnología, trabajo en equipo en el que el centro de la economía son las personas.

✓ **Teorías educativas neo-humanista:** el concepto de formación a partir de la hermenéutica filosófica de Gadamer (1977) tiene elementos aptos para sustentar una teoría de las competencias para la gestión universitaria.

En la historia de la literatura administrativa moderna, Fayol (2003, pp. 194-210) es el primero en proponer las cualidades (conocimientos y habilidades) de formación administrativa necesarias para la praxis gerencial en las humanidades. El francés Fayol realiza examen crítico en la segunda década del siglo XX a los currículos de las escuelas superiores de la escuela de ingeniería francesa, y asevera que son casi exclusivamente técnicos, de modo que la cultura general (la literatura, la historia, la filosofía, la ética (moral), el buen leer y escribir) no goza de mayores consideraciones; a diferencia de la tradición inglesa, que incluye estas dimensiones de la formación humana. La experiencia ha demostrado que son necesarias las matemáticas y la cultura general para el gobierno de los negocios, pues esta forma el buen juicio y el carácter de un directivo. En este sentido, la formación humanística en ingenierías y administración es un tema reiterativo a lo largo del siglo XX.

Fayol prescribe las principales cualidades, conocimientos y habilidades, que un directivo debe cultivar para una buena gerencia del cuerpo social:

Cualidades de inteligencia y vigor intelectual: un jefe necesita amplitud en la mirada y agilidad de espíritu para comprender con buen juicio las problemáticas gerenciales.

Cualidades morales: el ejercicio administrativo exige firmeza de carácter con responsabilidad, honestidad, rectitud y disciplina, en el manejo de los recursos de la organización.

cultura general: una visión cultural universal facilita un buen juicio para la toma de decisiones administrativas. El directivo, dice Fayol (2003, p. 214), pertenece a la élite intelectual de la sociedad, razón por la cual la solución de los macro-problemas sociales depende, en parte, de las decisiones que estos toman en las corporaciones.

Conocimientos administrativos: están relacionados con el cultivo de habilidades intelectuales especializadas de la función administrativa (previsión, organización,

mando, coordinación y control), la cual se sustenta en un corpus teórico o ideológico que es clave de éxito para el mando o gobierno del cuerpo social.

Habilidades técnicas: el directivo debe tener una visión global del funcionamiento especializado de las áreas de la organización, para que al tomar las decisiones sean pertinentes, de buen juicio y creíbles ante sus subalternos.

En 1938, Bernard (2005, pp. 410-415) retoma la reflexión de Fayol a partir de una investigación de la gestión de las organizaciones para identificar cuáles son las cualidades, conocimientos y habilidades necesarios para el ejercicio de la praxis gerencial moderna. Los jefes se hacen tanto por las condiciones, organizaciones y seguidores, como por las cualidades que cultivan. En orden de importancia, Bernard enumerará y expone cinco cualidades fundamentales del mando o de la praxis gerencial:

Vitalidad y resistencia: esta cualidad no se debe confundir con la buena salud, porque algunas personas con poca salud tienen vitalidad, energía, sagacidad, potencia y viveza; en cambio, otras con buena salud carecen de ella. La vitalidad permite adquisición de conocimiento y experiencias, base del mando.

Fuerza moral: es un estado emocional que proporciona al individuo una sensación de agudo descontento a causa de no hacer aquello que se siente obligado moralmente a hacer, o porque está haciendo moralmente lo que cree que está obligado a no hacer en situaciones concretas. El mando caprichoso e irresponsable tiene poco éxito. Los jefes del futuro necesitan cada vez más buena formación intelectual, sin sustituir las demás cualidades del mando y sin llegar a un intelectualismo que desprecie a los subordinados.

Fuerza decisiva: esta es una problemática trabajada en la psicología industrial. La toma de decisiones en los comités, juntas, congresos, en la vida organizacional y social, es una característica fundamental de los directivos. La capacidad decisoria con resultados positivos o exitosos es una característica esencial para el mando o gobierno cooperativo de la organización.

Fuerza persuasiva: es el cultivo de la capacidad para hacerse entender y entender a otros en público eficazmente; supone una capacidad psicológica y lógica de ponerse en el lugar del otro para lograr la comprensión del punto de vista, los intereses y las condiciones de quien escucha.

Capacidad intelectual: esta es una cuestión polémica debido a que una buena formación intelectual no necesariamente es condición suficiente para ejercer funciones directivas; sin embargo, la formación especializada de los empleados exige nuevas praxis gerenciales con otras cualidades y capacidades intelectuales diferentes a las del taller industrial para resolver problemas de la sociedad del conocimiento; aunque paradójicamente existe una actitud anti intelectualista o de desprecio en los administradores por aquellas áreas que cultivan este tipo de habilidades intelectuales (análisis lógico, comprensión simbólica, síntesis, sensibilidad artística e histórica). El problema queda planteado —pero no resuelto— de forma explícita por Bernard: *¿Qué tipo de capacidad intelectual se debe cultivar en un directivo para la gerencia contemporánea?*

Subsiguientemente, Mintzberg (2010, p. 118), en los años setenta del siglo XX, basado en la teoría de las competencias de McClellan, propone en sus tesis doctoral un conjunto de competencias que articula a los roles gerenciales. Posteriormente, en la

segunda fase de la investigación enumera y define cuatro competencias: personales, interpersonales, comunicativas y de toma de decisiones.

Este tema se transforma en los años 80 del siglo XX en un debate académico y organizacional en los organismos internacionales y Nacionales, en las Instituciones de Educación Superior (IES) y en el sector corporativo, en tanto que define criterios epistémicos y metodológicos para determinar las competencias que debe tener un directivo para desempeñar las funciones administrativas en una organización en una sociedad y una economía del conocimiento que gestiona intangibles.

Este tema es fundamental para las organizaciones, porque las competencias son asumidas en las áreas o departamentos de gestión del talento Humano para fijar políticas y criterios de selección, contratación, remuneración, capacitación y asenso de las personas y evaluación de desempeño en las corporaciones. Las competencias proporcionan un criterio de umbral mínimo y máximo que permiten valorar los niveles de rendimientos estándar básicos de una persona en un puesto de trabajo, con criterios de calidad en contextos organizacionales.

Por otro lado, “las competencias” es uno de los temas más investigados por las IES debido a que el Ministerio de Educación Nacional de Colombia por política pública, las asume en diferentes resoluciones, y exige que todos los currículos de los programas se deben definir por competencias (genéricas y específicas) como criterio de enseñanza, aprendizaje y evaluación basado en créditos académicos e igualmente son criterios de valoración de calidad de los programas e instituciones educativas.

4. METODOLOGÍA

La investigación se apoyó en el método de una Hermenéutica organizacional que permite un dialogo colectivo de expertos que interpreta y comprende la estructura organizacional de la Universidad que facilita la gestión de los Decanos quienes se considera como comunicadores organizacionales de lo académico en contextos anárquicos en equilibrio permanente de los componentes político, académico, legal, administrativo.

5. RESULTADOS

5.1 Se propone unos Criterios para evaluación de la gestión de los decanos de la Universidad del Atlántico basado en competencias.

Los criterios de evaluación de la gestión de los decanos están basados en una ruta teórica y metodológica según los cánones jurídicos nacionales colombianos que la Universidad del Atlántico atiende y explicita en acuerdos institucionales.

En este sentido, el instrumento de evaluación basado en diferentes reflexiones personales y colectivas define unos criterios de trabajo para construir el instrumento basado en:

5.1.1 Por qué evaluar: para el fortalecimiento de una evaluación sistémica de una cultura organizacional permanente. El consejo superior de la Universidad del Atlántico en el Estatuto General (2007) define en el título II sobre Principios, Fines y Funciones en el artículo 9 expresa que la autoevaluación y la mejora continua de la calidad... son tareas permanentes de la Universidad.

En este sentido, en el “**PLAN ESTRATÉGICO 2009-2019**” asume una política de la evaluación institucional permanente como un sistema de gestión Universitaria, según los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional colombiano, con el propósito de implementar una cultura organizacional de evaluación a todos los procesos misionales con el fin de construir una cultura de alta calidad institucional, de sus programas y procesos administrativos-académicos de la universidad.

En el marco de la política institucional de fortalecer un sistema de evaluación y una cultura organizacional permanente se propone indicadores e instrumentos de valoración de los resultados de las decisiones de los diferentes actores: estudiantes, docentes directivos, personal de apoyo, docentes decanos, Vicerrectores y el Rector; basado en estrategias para el logro de los procesos misionales de la Universidad reconocidos de alta calidad a nivel local, regional, nacional e internacional.

El consejo Nacional de Acreditación (CNA 2015; 24-; 25) define que una institución es de alta calidad porque logra desarrollar capacidades y sistemas de planeación, gestión y valoración permanente con estrategias y planes de mejoramiento continuo que impacten decisiones institucionales en todos los niveles, actores y ámbitos de influencia, haciendo posible su autorregulación como máxima referente de autonomía Institucional. Igualmente, resalta en el factor de autoevaluación y autorregulación y evaluación la transparencia y equidad en la aplicación de criterios e instrumentos para la evaluación permanente de profesores, directivo y personal administrativo que tengan efectos en el mejoramiento de la calidad en el desempeño de sus funciones.

Basado en lo anterior, la Universidad del Atlántico define unas funciones que debe cumplir el decano para su gestión administrativa. La normatividad interna de la Universidad del Atlántico en el Estatuto General en el Art. 40 define que: el decano es el representante legal; y en el artículo 52 define la integración de las decanaturas en la estructura de la Universidad. Por otro lado, “el **ACUERDO SUPERIOR No. 009 (27 ENERO 2003)** en el N° 2... *define, recoge y reconoce las actividades de dirección académico- administrativas...* de los docentes de planta en carrera” con funciones administrativas. En este acuerdo en la sección III, Artículo 13 se define un sistema de bonificación por el desempeño de funciones administrativas. Específicamente en el Numeral c define un reconocimiento a los Decanos por la función administrativa. Sin embargo no se cuenta con un instrumento actualizado que valore las funciones de los decanos.

5.1.2 Qué evaluar: La oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Atlántico diseña el Manual de funciones y competencias laborales³ define los objetivos principales, las descripciones funciones esenciales y los conocimientos básicos esenciales para asumir las funciones del decano con los requisitos de estudio y experiencia; sin embargo, no diseña un instrumento para concretar y valorar dichas funciones. En este sentido, se propone un instrumento formato basado en competencias, en los sustentos teóricos y legales antes expuestos para valorar las funciones de los decanos; con criterios para valorar dichas funciones basadas en porcentajes de cumplimiento según lo planeado.

El formato aquí propuesto agrupa las funciones en el ciclo de planear, dirección y evaluación basado en competencias, con el fin de definir quién, qué se evalúa, cuándo y con qué criterios ponderación.

5.1.3 Quiénes evalúan. El *ACUERDO SUPERIOR No. 009 (27 ENERO 2003)* en el Art. 14 define que “las actividades de administración y académica serán evaluadas por el jefe inmediato superior (vicerrectores, y Rector), teniendo en cuenta la evaluación de los pares del mismo nivel de administración de la unidad y la de los administrados directamente. La evaluación considerará los indicadores de calidad de la gestión con base en el plan de acción y su articulación con el plan de desarrollo institucional”.

5.1.4 Criterios de la evaluación: El *ACUERDO SUPERIOR No. 009 (27 ENERO 2003)* al definir que “Las actividades de administración y académica serán evaluadas por el jefe inmediato, teniendo en cuenta la evaluación de los pares del mismo nivel de administración de la unidad y la de los administrados directamente. Implanta los criterios de Hetero-evaluación (representantes del consejo de Facultad) y auto-evaluación.

5.1.5 Ponderaciones la evaluación. El *ACUERDO SUPERIOR No. 009 (27 ENERO 2003)* en el Art. 15 define que la ponderación de la calificación asignada al desempeño se hará en términos cualitativos y cuantitativos, de excelente, buena e insuficiente. Se entenderá por calificación excelente la igual o superior a 90%; será buena entre 80% e inferior a 90%; será insuficiente la inferior a 80%.

5.1.6 Para qué Evaluar. El consejo superior de la Universidad del Atlántico en el Estatuto General (2007), define en el título II en el artículo 9 los Principios, Fines y Funciones de la evaluación y define que la mejora continua de la calidad... son tareas permanentes de la Universidad. E igualmente en El *ACUERDO SUPERIOR No. 009 (27 ENERO 2003)* define que la evaluación considerará los indicadores de calidad de la gestión con base en el plan de acción

³ Anexar formato

y su articulación con el plan de desarrollo institucional define los fines. En este sentido, se determina institucionalmente para qué evaluar.

5.1.7 Cuándo evaluar. *La reglamentación institucional define que la evaluación se hará al final de cada año; y el resultado de la evaluación se notificará al docente administrador en la primera semana del mes de febrero de cada año. Si el docente no estuviere de acuerdo con la calificación obtenida, podrá presentar recurso de reposición ante su jefe inmediato, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la notificación. Si se reitera una calificación insuficiente, podrá apelar ante el Consejo Académico.*

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La investigación se apoyó en el método de una Hermenéutica organizacional que permite interpretar y comprender la estructura organizacional de la Universidad como una institución en una anarquía en equilibrio en la que se da la gestión de los Decanos. Ellos son comunicadores organizacionales de lo académico en contextos anárquicos en permanente equilibrio de los componentes político, académico, legal, administrativos que orientan las acciones colectivas e individuales de los actores que en ella interactúan.

La Universidad pública no es un reloj o engranaje que produce artefactos, ella es hábitat para la formación humana que acrecienta en los sujetos y grupos humanos intangibles simbólicos basados en el conocimiento y en los bienes de la cultura humana, los cuales se expresan en capital cultural, social, relacional, estructural e intelectual, base del desarrollo regional del caribe Colombiano y del territorio nacional.

6.1 Instrumento para evaluar Competencias y habilidades de gestión de los Decanos de la Universidad del Atlántico. (Ver Anexo)

Con base en los anteriores criterios pedagógicos, organizacionales, administrativos, legales e institucionales se diseña un instrumento de evaluación articulado basado en las siguientes competencias:

- **Competencias comunicativas organizacionales** Muestra habilidades de escucha, habla lectura y escritura para la creación de escenarios adecuados para la soluciones de conflictos sostenibles en ambientes organizacionales universitarios basados en los intereses disciplinares e institucionales.
- **Competencias ciudadanas e institucionales** manifiesta conocimientos, habilidades y herramientas para la negociaciones conflictos según los lineamientos curriculares, institucionales y del desarrollo Humano con el propósito de ser agentes conciliadores y constructores de escenarios sostenibles para la convivencia ciudadana y la defensa de los derechos humanos, los valores institucionales de la Universidad del Atlántico.

- **Competencia directivas** tiene conocimientos, habilidades que facilitan la planeación, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión de los procesos, la evaluación del plan de desarrollo de la facultad que facilitan el desarrollo humano sostenible de los integrantes de la facultad y los saberes específicos de los programas.
- **Competencias sociales y emocionales:** muestra un equilibrio y **Control de los estados, impulsos y estados anímicos generando confianza, optimismo empatía** favorable para el desempeño y el crecimiento humano de sus colaboradores de la facultad.
- **Competencias Académicas:** tiene un conocimiento, habilidades y experiencia básica en la gestión de currículos para valorar y apoyar los procesos de acreditación de alta calidad de los programas que están bajo su responsabilidad académico-administrativa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Diccionario de griego (1995) Madrid-España: Box Ariel.
- GADAMER, Hans-Georg. (1977) Verdad y Método I. Barcelona-España Edit. Sígueme S.A. Gutiérrez, Elio Fabio. (2006) Actitud filosófica. Documento base. Seminario: educación y currículo. Doctorado RUDECOLOMBIA-Cade. Universidad tecnológica de Pereira
- KANT, Emmanuel. (1980) Qué es la Ilustración. España; Edit. Paidós
- Jaeger, W (1997) la Paideia. Madrid- España, Técnos
- Universidad del Atlántico (Enero-23; 2003) Acuerdo 009. Consultado el 8 DE Junio 2016; En:
<http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/docencia/pdf/Acuerdo%20Superior%20009%20de%202003.pdf>
- ZAMBRANO, Armando L. Pedagogía, educación y formación de docentes. Edit. Nueva Biblioteca Pedagogía. Cali, Colombia. 2001.
- ZAMBRANO L, Armando, El sujeto en las ciencias de la educación en Francia. Revista. Educare. ZAMBRANO L, Armando, El lugar de la pedagogía en la formación Artículos Arbitrados. Año 9. N° 28. Febrero-marzo 2005.

ANEXOS

NOMBRE _____ DEL _____ EVALUADO: _____
 _____ CÉDULA:-----
 Facultad----- Fecha-----

CRITERIOS A VALORAR GESTIÓN DE LOS DECANOS UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO					
Competencia	Habilidades	Indicadores de evaluación			
a		1	2	3	4 5

<u>Comunicativas</u> <u>organizaciones</u>	<i>Escritura</i>	Elabora informes con criterios técnicos para el funcionamiento y adecuado desarrollo de la facultad e Institucional.				
	<i>Escucha</i>	Promueve una actitud de escucha en las personas a su cargo que facilita un clima organizacional favorable para el trabajo.				
	<i>Lectura</i>	Demuestra habilidades lectoras para interpretar informes especializados necesarios para la toma de decisiones académico- administrativas en contextos universitarios.				
	<i>Habla</i>	Muestra habilidades comunicativas para expresarse a auditorios académicos especializado y diferentes escenarios sociocultural en lo que representa a la Institución universitaria.				
<u>Académicas</u>	<i>Formación</i>	Tiene la formación académica básica exigida por la reglamentación universitaria				
	<i>Investigación</i>	Tiene una estrategia de gestión que fortalezca la investigación de la Facultad.				
	<i>Extensión</i>	Facilita estrategias de gestión de extensión para la consecución de los propósitos misionales de la Facultad.				
<u>Directivas</u>	<i>Planeación</i>	Propone planes estratégicos , tácticos y operativos para el desarrollo de la Facultad				
		Del capital relacional, social e intelectual de los integrantes de la facultad para que se dé el desarrollo institucional con un clima laboral adecuado.				
		Identifica y prevé potenciales obstáculos y riesgos en la ejecución de sus actividades y en la consecuencia que tiene los planes y acciones de contingencia de la facultad según los lineamientos Institucionales				
	<i>Gestión de los procesos académicos</i>	Promueve la acreditación de alta calidad de los programas adscritos a la Facultad				
		Estimula la excelencia y calidad en los procesos de su dependencia.				
		Hacer uso efectivo y eficiente de los recursos físicos y financieros a su cargo, promoviendo iniciativas para su conservación, mantenimiento y uso racional				
		Promueve una proceso de modernización tecnológica y de infraestructura física basado en el pan de desarrollo de la Facultad e Institucional				
	<i>Toma decisiones</i>	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de los recursos en pro del desarrollo de la facultad, según las políticas de inversión Institucional y estatal.				
Es asertivo en la negociación de los conflictos						

		interpersonales, grupales e institucionales al interior de la facultad y de esta con la institución.					
	Coordinación	Apoya el trabajo de los programas y de los grupos de la comunidad universitaria adscritos a la facultad					
		Promueve un buen clima laboral basado en el respeto y la confianza hacia el personal a su cargo y reconoce los méritos académicos y administrativos de su equipo de trabajo.					
		Mantiene relaciones de cooperación con otras dependencias de la Institución					
		Delega responsabilidades en su equipo las actividades asignando roles y responsabilidades de acuerdo a los perfiles obtenidos con un control efectivo sobre el Talento Humano sin restar autonomía como líder de la Facultad					
	Integración	Facilita los procesos de expresión Sindical, gremial de los estudiante, docentes y funcionarios administrativos basado en los derechos constitucionales y reglamentos institucionales					
	Liderazgo	Ejerce el liderazgo para el logro en pro de la consecución de los propósitos de la facultad					
		Facilita					
	Evaluación	Valora periódicamente su plan de acción basado en indicadores de logros y de mejora permanente de los procesos					
<u>Ciudadanas y valores Institucionales</u>	Honradez	Obra con honestidad, probidad, rectitud e integridad de acuerdo al valor de la honradez consignado en código de ética institucional					
	Tolerancia	Respeto las diferentes formas de ser y pensar a las propias de acuerdo al valor de la tolerancia consignado en código de ética institucional					
	Lealtad	Hace aquello con lo que se compromete aún en circunstancias cambiantes de acuerdo al valor de la lealtad consignado en código de ética institucional					
	Pertenencia Institucional	Demuestra sentido de pertenencia y apropiación con el deber adquirido de acuerdo al valor de la pertenencia consignado en código de ética institucional					
	Responsabilidad	Cumple los deberes con criterio e idoneidad según el estatuto institucionales ; las obligaciones y actividades asignadas de acuerdo al valor de la responsabilidad consignado en código de ética Institucional					
	Transparencia	actuar abiertamente y dejando ver con claridad el desarrollo de la gestión de acuerdo al valor de la transparencia consignado en código de ética					

		institucional				
<u><i>Sociales y Emocionales</i></u>	Intrapersonal	Tiene un dominio de las emociones al momento de emitir juicios valorativos respetando sus derechos y deberes institucionales creando empatía y empoderamiento en el personal a su cargo.				
	Personales	Coopera en la Implementación de mecanismo de motivación y desarrollo del talento de las personas de la facultad basadas en el respeto y el auto-reconocimiento de las capacidades de las personas a su cargo para el logro de los lineamientos institucionales				
	Interpersonales	Promove un clima laboral basado en el respeto y la confianza hacia el personal a su cargo reconociendo los conocimientos académicos y habilidades administrativas de su equipo de trabajo potencializándolos al servicio del crecimiento de la personal del otro y de la institución universitaria.				
	Desarrollo humano Sociales y grupales	Promueve el talento de las personas y la motivación colaborativa en los grupos de trabajo para el desarrollo de los procesos misionales de la Facultad y de la universidad.				

Fuente: construcción propia.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Roger de Jesús Sepúlveda Fernández. Doctor en Ciencias de la Educación (Filosofía de la educación) de la Universidad Tecnológica de Pereira. Magister en Filosofía de la Universidad del Caldas. Administrador de Empresas Universidad Nacional de Colombia, Seccional Manizales; Licenciado en Filosofía y Letras, de la Universidad de Caldas. *Actualmente es docente de planta en la Facultad de Ciencias Humanas del Programa de Filosofía de la Universidad del Atlántico, Barranquilla-Colombia.* Docente del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, Medellín; de la Maestría de Administración de Organizaciones de la UPTC Tunja- Boyacá; de la Maestría en Estudios organizacionales y administrativos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena; de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Autor del libro: “Discusiones Filosóficas en los Paradigmas de Formación Administrativa. Estudio comparativo en Programas de Administración del Eje Cafetero Colombiano con la Universidad Tecnológica de Pereira en el 2015. Mail: rogersepulveda@mail.uniatlantico.edu.co

**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA QUE
INTERPELAN DE MANERA POSITIVA LA CALIDAD DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA LECTURA COMPRENSIVA DESDE
LAS VOCES DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL DISTRITO DE
SANTA MARTA (COLOMBIA).**

Autor (es)

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago¹

Olga Cleosilda Chica Palma²

Edgardo González Acuña³

¹ Doctor en Educación. Docente Investigador Universidad del Magdalena. Director del grupo de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar), categoría A en Colciencias. Director Académico del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA.

² Doctora en Educación. Docente Investigadora Universidad del Magdalena. Coordinadora Académica Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino de Santa Marta. Directora grupo de investigación GIPENSSPA (Grupo de Investigación Pedagógica Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino), categoría D en Colciencias.

³ Candidato a Doctor del Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Miembro del grupo de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar), categoría A en Colciencias.

RESUMEN:

El presente documento tiene como objetivo presentar las prácticas de gestión directiva y académica, que desde las voces de los docentes y directivos docentes interpelan de manera positiva la calidad de las instituciones educativas de orden público del distrito de Santa Marta, para lo cual se aplicaron cuestionarios a actores educativos y se realizó un análisis documental que permitiera un acercamiento a la realidad de la calidad educativa de la ciudad en términos de resultados en las evaluaciones del Ministerio de Educación. Los principales hallazgos permiten evidenciar un conjunto de prácticas directivas asociadas principalmente hacia el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, así como la gestión estratégica; y unas prácticas académicas que se enfocan en el diseño pedagógico y curricular. A manera de conclusión se reconocen falencias importantes en la gestión educativa de las instituciones que deben ser atendidas desde las políticas educativas y los procesos de formación avanzada de los docentes y directivos.

Palabras clave:

Prácticas de Gestión Directiva; Prácticas de Gestión Académica; Calidad de las Organizaciones Educativas.

ABSTRACT:

This document aims to present practical policy and academic management, since the voices of teachers and principals interpellate positively the quality of the educational institutions of law and order in the district of Santa Marta, for which questionnaires were applied educational actors and a documentary analysis that would allow an approach to the reality of the educational quality of the city in terms of results in evaluations of the Ministry of Education was held. The main findings allow to highlight a set of management practices associated primarily to the strategic direction and institutional horizon and strategic management; and some academic practices that focus on teaching and curriculum design. To conclude important shortcomings in educational management of institutions that must be addressed from educational policies and processes for advanced training of teachers and principals are recognized.

Keywords:

Management Practices Directive; Academic Management Practices; Quality educational organizations.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se presenta como un producto académico que da cuenta de configuraciones conceptuales (Ortiz, 2015) de procesos y de hallazgos sociales parciales alcanzados en el marco del Proyecto de Investigación: “*Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del Distrito de Santa Marta*”; que adelanta el grupo de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar); que es soporte académico del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena-RUDECOLOMBIA; en asocio con el grupo de investigación GIPENSSPA (Grupo de Investigación Pedagógica Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino).

Antes que sustituir formas, medios y maneras procedimentales de gestionar el desarrollo de las organizaciones educativas, lo que se requiere es renovar las fuentes conceptuales de las cuales está emergiendo una racionalidad alternativa para la gestión educativa: la gestión pedagógica (Sánchez, 2010). La calidad de la educación es un concepto, un determinante, una teleología; una práctica que implica múltiples y diversas aristas de comprensión e intervención. Son muchas las organizaciones educativas que han logrado romper los hilos estructurales que atrapan y limitan su desarrollo y frenan o impiden los aprendizajes de excelente calidad de sus estudiantes; pero al mismo tiempo, persisten organizaciones que en lugar de romper tales hilos, pareciera que se hundieran en el insondable abismo de la baja calidad. Desde una óptica de sistematización y de lectura crítica de buenas prácticas, la investigación que soporta este trabajo pretende aprender de experiencias desarrolladas que han impactado positivamente la calidad de las organizaciones educativas (MEN-Guía 34, 2008).

Esta investigación en curso recupera prácticas de gestión directiva, las cuales incluyen aspectos relacionados con el horizonte institucional que, a su vez, involucra dinámicas orientadas a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de las instituciones educativas en los contextos locales y regionales.

Así mismo, también se tiene la intención investigativa de recuperar prácticas de gestión académica la que incluye una de las dimensiones claves de la organización educativa y su razón de ser: el aseguramiento del desarrollo de las competencias de aprendizaje de los estudiantes.

En la gestión institucional se indaga por los elementos instituidos (declaraciones formales) e instituyentes (percepciones y apreciaciones de actores sociales) (Murcia y Jaramillo, 2000), tanto de las prácticas de gestión directiva como las de gestión académica.

Dichas prácticas de gestión son determinantes y factores incidentes en los procesos y resultados de calidad educativa y en esta investigación son objeto de recuperación, sistematización y evaluación en función de su nivel de interpelación en el mejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas; asumidas éstas últimas como construcciones sociales. En este trabajo se explora y comprende, en lo fundamental, el impacto positivo de tales prácticas en los procesos y resultados de calidad de las instituciones de educación básica y media.

A partir de esta recuperación y valoración de prácticas y del establecimiento del impacto de su interpelación, se trabaja por documentar buenas prácticas, para que puedan ser emuladas y referenciadas; porque estas prácticas tienen un gran potencial generador y de motricidad sobre la calidad de las organizaciones educativas.

La investigación de la referencia está nucleada en torno a la siguiente pregunta central: ¿Cuáles son los orígenes, características, determinantes, impactos, restricciones y potencialidades de las prácticas de gestión directiva y académica que han interpelado, positiva o negativamente, los desempeños de calidad académica de las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta?

En este contexto problematizador general este trabajo se centra de manera particular en una pregunta investigativa específica: ¿Cuáles son las prácticas de gestión directiva y académicas de las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta que, a criterio de los directivos docentes y docentes, como actores sociales claves, han interpelado de manera positiva las mejoras en sus desempeños de calidad académica?

Desde el punto de vista metodológico el proceso investigativo que se viene adelantando se regula desde un claro propósito interpretativo que está permitiendo comprender, por un lado, las concepciones subyacentes en torno a los procesos de gestión educativa y pedagógica de las organizaciones educativas que están participando de los modelos de medición de calidad establecidos por el MEN. Por otro lado, el propósito comprensivo también se está evidenciando en la comprensión de los retos y desafíos que enfrentan las organizaciones educativas en perspectiva del mejoramiento de las condiciones de calidad de los procesos educativos; esto con la intención de crear espacios de reflexión sobre la gestión educativa.

El trayecto de esta investigación se está sucediendo desde la perspectiva de la complementariedad etnográfica (Murcia y Jaramillo, 2000) a la manera de un gran círculo investigativo, de primer orden; el cual estará constituido a su vez por tres círculos investigativos de segundo orden: pre-configuración, configuración y re-configuración de las prácticas de gestión directiva y académica que están interpelando la calidad de las instituciones educativas del distrito de Santa Marta.

Desde el punto de vista social la investigación que se está desarrollando ha surgido como respuesta a una necesidad académica de abordar las problemáticas propias de las comunidades del Caribe colombiano. El componente de la gestión educativa se constituye en dimensión de importante impacto en los procesos sociales que se desarrollan en estos territorios y en factor de movilización de los colectivos en torno a las necesidades comunes; toda vez que se convierten en prácticas que influye en los procesos de formación de los ciudadanos, desarrollando en ellos competencias para desenvolverse en una sociedad actual llena de complejidades.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Como referente inicial se ha definido un sistema categorial que configura el entramado de fundamentación teórica necesario para esta investigación. Este sistema está articulado a partir de las siguientes categorías:

- **Categoría 1:** Calidad de las Organizaciones Educativas
- **Categoría 2:** Políticas Educativas
- **Categoría 3:** Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos
- **Categoría 4:** Prácticas de Gestión Directiva y Académica (Categoría Axial)
- **Categoría 5:** Desempeño de Calidad en Pruebas Saber
- **Categoría 6:** Sistematización de Prácticas Directivas y Académicas

Considerando que el presente documento recoge una concepción preliminar de la investigación, se incluye a continuación una aproximación en la fundamentación teórica de las categorías anteriores; la cual no es exhaustiva ni concluyente, sino que lo que pretende es demarcar las coordenadas que delimitan la naturaleza y alcances de cada categoría y la perspectiva desde la cual se privilegia su argumentación. En este punto no interesa, ni es posible aún, mostrar y desarrollar un referente teórico intensivo, por cuanto justamente una de las pretensiones de esta investigación es lograr tal construcción teórica.

Las siguientes son las categorías iniciales que definen las coordenadas conceptuales de la investigación:

2.1. Categorías Referenciales:

2.1.1. Calidad de las Organizaciones Educativas

El concepto de calidad en la educación, aunque se inserta en unos parámetros de subjetividad, a partir de construcciones individuales y colectivas de los actores involucrados (Menin, 2013), es fundamental para medir el desarrollo de las políticas educativas que se aplican y el efecto de las prácticas de la gestión directiva en las organizaciones escolares.

La existencia de una cultura de calidad en las instituciones educativas, es en nuestro mundo contemporáneo, una imperiosa necesidad, para que los jóvenes de hoy cuenten con una preparación personal, social, profesional y cultural, acorde a las exigencias de la sociedad y vida que les tocará vivir en el mañana. (Ortiz, 2015)

La implementación de una cultura de mejoramiento continuo se constituye en un elemento vital para el funcionamiento organizacional adecuado, en términos de resultados evaluables (Viloria et al., 2015). Al respecto, Álvarez y Topete (2004) expresan su opinión diciendo que *“entre las características de las instituciones*

educativas de calidad se encuentra un ambiente de superación, corresponsabilidad, autoexigencia y de búsqueda de la mejora y superación continuas, por parte de profesores, alumnos, directivos, personal administrativo, padres o tutores y de la propia comunidad” (p. 15).

Por su parte, Lema (2007) expone los criterios que a su juicio hacen parte de una organización dotada de altos parámetros de calidad y las finalidades de ésta en relación a los compromisos de formación social. *“Los contenidos de calidad serían, entonces, aquellos que respondan tanto a las necesidades locales de formación de la población, en todos los niveles y en todas las edades, como a los desarrollos más complejos de la producción intelectual universal” (p. 13).*

En este mismo contexto de la calidad como un constructo que se elabora socialmente en las comunidades y que está determinado por las implicaciones históricas y las necesidades propias del contexto, Miranda y Miranda, (2012) expresan que la *“calidad en la educación es una idea que se encuentra histórica y socialmente determinada, esto es, cada época debe responder a una serie de requerimientos particulares y cada sociedad tiene el compromiso de crear una educación que responda a tales requerimientos particulares” (p. 44).*

La educación se convierte así en una herramienta para abordar las necesidades específicas de las comunidades y en una posibilidad para transformar las condiciones económicas, sociales y políticas que imperan en un territorio a partir de la interpretación de sus complejidades.

Esta mirada permite sustentar las implicaciones de la calidad educativa como un fenómeno que responde a las necesidades sociales de una región y que se encuentra determinado por los trayectos históricos que se han recorrido en el seno de las problemáticas y necesidades de un territorio.

Al entenderse la calidad como una configuración de múltiples significaciones y sentidos, debe abordarse desde una mirada de complejización del contexto de las organizaciones educativas. Al respecto Rodríguez (2010) explica que

desde un paradigma de complejidad, la calidad educativa es entendida de forma multidimensional y contextual. Más allá de los índices de matrícula, retención y aprovechamiento académico (éstos últimos la mayor parte de las veces determinados a partir de indicadores primordialmente cognitivos), debe entenderse el carácter multideterminado y dinámico de la calidad (p. 18)

Entendiendo que la calidad de una organización educativa no se encuentra determinada solamente por la medición de los resultados formales de un establecimiento sino que responde a una serie de dimensiones instituidas de manera informal que afectan y son afectadas por las implicaciones de la gestión educativa, como consecuencia de las asociaciones espontáneas de carácter social que se forman en las organizaciones. (Viloria, Daza y Pérez, 2016; Viloria et al., 2016)

2.1.2. Políticas Educativas

Las políticas educativas se establecen a partir de las implicaciones sociales de los procesos educativos y considerando las construcciones históricas que se han determinado en el contexto de las necesidades de las poblaciones en un territorio específico. Por lo tanto, son manifestaciones oficiales para intervenir el sistema educativo a favor de un mejoramiento de las condiciones de calidad de las actividades de gestión educativa.

Chapela y Jarillo (2006) en una investigación realizada en México, sostienen que se hace necesario

Reflexionar sobre la repercusión de las políticas mundializadas en las políticas y prácticas educativas de instituciones específicas se hace necesaria primero, en la medida en la que revela algunos de los contenidos simbólicos que perfilan la identidad de las instituciones; segundo, en tanto facilita la evaluación y el entendimiento de esa identidad; tercero, para el ejercicio de la reflexión de la institución que se pueda asumir como responsable de su propio destino; y finalmente para la revaloración y el rediseño de las políticas propias de la institución. Mirar las políticas como productos culturales que constituyen capital en juego en lo que Bourdieu (1970) llamó campos puede facilitar su entendimiento (p. 1)

Lo anterior, dotando de un alto sentido de identidad social el funcionamiento de las instituciones educativas, y proponiendo una alternativa para el desarrollo de las políticas educativas en este mismo enfoque social, histórico y cultural de las organizaciones.

El funcionamiento de las organizaciones está determinado en gran parte por el grado de adopción y aplicación de los lineamientos que se establecen en las políticas que se definen desde su interior y desde el Estado como ente encargado de regular la actividad educativa en una nación.

Las políticas educativas se deben establecer en el marco de las complejidades que hacen parte de las dinámicas propias de los países en América Latina, donde los sistemas políticos definen en gran medida las estrategias que se han de implementar pero cambian con la terminación de períodos ejecutivos; no existe una continuidad en la aplicación de políticas educativas y generalmente, se consideran ineficientes las estrategias al considerar una visión reducida de las organizaciones educativas.

Además, Uzcátegui (2007) expresa que las políticas educativas se deben adecuar a las necesidades locales de cada región para tener mayores impactos en la forma de gestión educativa en los procesos de formación de los ciudadanos. Por su parte, Piñón (2002) expone que las políticas educativas tienen la necesidad de ser articuladas a los modelos de desarrollo económico de cada territorio, al considerar que la educación no actúa en un ambiente vacío sino que se relaciona e influye en los aspectos sociales y económicos.

Es evidente que las prácticas de gestión de las organizaciones escolares es un asunto que se debe intervenir desde las posibilidades de las políticas educativas para potenciar las

competencias de los directivos y mejorar los procesos y actividades que se desarrollan al interior de las escuelas o centros educativos.

Desde esta idea, se aborda la realidad colombiana para estipular que el Estado ha desarrollado todo un esquema normativo para encuadrar el funcionamiento del sistema educativo, entendiendo que este se desarrolla principalmente bajo la dirección de los docentes y directivos docentes; encargados de la gestión directiva y la gestión de las prácticas pedagógicas:

2.1.3. Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos

Teniendo en cuenta lo establecido en la línea de investigación del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena, se establece lo siguiente (Sánchez, 2012).

La primera de estas sub-categorías, “Administración”, delimita el campo de las ciencias que se ocupa de la generación, regulación, reconstrucción, producción y comunicación de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos sobre los procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación aplicados en el ámbito de las organizaciones que en diferentes niveles se ocupan del desarrollo del Sistema Educativo.

En el contexto de esta línea de investigación se asumen las organizaciones educativas como sistemas autopoieticos y autorreferenciales que tienen como misión ofrecer y/o gestionar procesos educativos que interpelan y promueven el desarrollo de los individuos y de la sociedad, desde la perspectiva de sus múltiples aprendizajes.

La otra sub-categoría que está en relación de complementariedad con la de “Administración” es la de “Desarrollo”, la cual tiene aquí un carácter teleológico ya que su orientación está siempre en perspectiva de la finalidad misma de la educación; la cual se define en función del desarrollo humano y social, en un marco de sustentabilidad y de desarrollo cultural, desde los principios de calidad, eficiencia, y responsabilidad social de la educación. El Desarrollo ubica aquí la “Administración” en perspectiva, ya que esta va más allá de garantizar el simple y cotidiano accionar de las diversas organizaciones educativas, institucionales o sectoriales, y supone un conjunto de procesos articulados encaminados a garantizar el cumplimiento del objeto social y misional de tales organizaciones educativas; el cual se construye y reconstruye a partir de unas finalidades educativas previamente establecidas y otras emergentes, en contextos sociales e históricos particulares.

La alusión final que se incluye en la denominación de la línea, la cual denota que la educación es un “sistema”, se plantea desde la perspectiva de los sistemas autorreferentes, autopoieticos o cerrados en los cuales un sistema se define por su carácter identitario, por la delimitación de sus límites y por la interpenetración que se opera con otros sistemas. En este sentido la educación se define como sistema por cuanto tiene un carácter identitario particular a partir de su naturaleza como sistema formativo, unos límites específicos que la configuran y delimitan y unas interpenetraciones que maneja en su interacción con otros sistemas; esto último en

oposición al enfoque clásico de la teoría de los sistemas abiertos, cuyo precursor es Bertalanfy, y en consonancia con teorías revolucionarias como la de los sistemas autopoieticos y auto-referenciales que apoyados en la teorías de Maturana y Varela han sido desarrollados teóricamente de manera notable por Luhmann.

2.2. Categoría Axial:

2.2.1. Prácticas de Gestión Directiva y Académica.

Según Barrientos y Taracena (2008) la gestión directiva de las instituciones educativas se desarrolla en tres aspectos fundamentalmente, que engloban todos los procesos y dinámicas funcionales de la organización escolar.

1. Aspectos macroinstitucionales y sociales. Durante la historia del plantel destacó la presencia continua de tres grupos de actores cuyas demandas cobraron cada vez mayor peso en el contenido y sentidos de la participación de los directores. Estos actores fueron: el sistema educativo, los padres de familia y el sindicato.
2. Aspectos microinstitucionales. Las características materiales del establecimiento escolar, las relaciones dentro del plantel, así como los vínculos y universos de significados que se construyeron a partir de dichas relaciones se conjugaron con los aspectos macroinstitucionales descritos para conformar los diferentes estilos de gestión y formas de participación de los directores.
3. Aspectos personales. En este rubro sólo consideramos la formación académica y la trayectoria de los directores, aunque nuestra investigación no permite profundizar en el tema y por lo tanto sugerimos hacer estudios más amplios al respecto; podemos decir que, en general, una y otra fueron importantes pues dieron lugar a las diversas racionalidades y formas de hacer que sustentaron la participación y estilos de gestión escolar de los directores de nuestro trabajo (p. 133-138).

La gestión directiva se preocupa del buen funcionamiento de estos factores y destila sus esfuerzos para garantizar, desde la planeación y la organización, una armonización de los actores y dinámicas funcionales al interior de la institución educativa.

La gestión directiva se responsabiliza entonces, de los encuadres administrativos en la organización para cumplir con sus propósitos misionales de formar personas y conseguir los objetivos que se plantean en el marco de la prospectiva educativa.

La gestión directiva al ser abordada desde las implicaciones de nuevos paradigmas teóricos y metodológicos, implica un abordaje desde diversos componentes que se relacionan con los procesos propios de sus dinámicas.

(...) los nuevos paradigmas de gestión organizacional, que apuntan a conjugar eficiencia, innovación y flexibilidad. Responsabilidad por los resultados, compromiso institucional, trabajo en equipo, participación en la elaboración del PEI y en los procesos organizativos, así como la capacidad de innovación que permita la adaptación al contexto particular de la escuela, son interrelaciones acerca del “modo de ser docente” (Freytes, 2002, p. 587)

Repensar la gestión de las instituciones educativas desde nuevos enfoques que integran una visión más holística del funcionamiento organizacional, en la medida que las escuelas no se pueden reducir a sistemas aislados; sino que por el contrario, son

organizaciones vivas que albergan un conjunto de dinámicas y se relacionan con los actores y factores que hacen parte del medio en el cual desarrollan su función educativa.

La gestión académica, a la par de la gestión directiva, se encarga de direccionar la dinámica de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que son los procesos centrales del funcionamiento organizacional: todas las dimensiones de la gestión directiva se enfocan en garantizar la eficiencia de este proceso; sin embargo por su propia naturaleza la gestión de las prácticas pedagógicas requiere de procesos particulares que garanticen su efectividad.

La gestión de las prácticas académicas se convierte entonces en un tema de vital importancia para la calidad del proceso formativo que enfrentan los estudiantes, requiere de un ejercicio participativo que involucra a todos los actores de la comunidad educativa a expensas de lograr resultados más eficientes.

En la perspectiva compleja y sistémica de la organización educativa que plantea la presente investigación tanto la gestión directiva como la gestión de las prácticas pedagógicas, requieren ser reflexionadas en función del contexto y la realidad de la organización en perspectiva siempre de buscar una mejor calidad de educación que se ofrece la organización. *El impacto más concreto de una escuela con alto capital social se traduce, en términos operativos, en procesos de planeación didáctica participativa, con altos niveles de involucramiento de los docentes y directivos, así como en procesos de retroalimentación o autoevaluación cooperativa* (Eurística, 2006, p. 142)

Prácticas de Gestión Directiva:

Desde la perspectiva legal estas prácticas se interpretan bajo la perspectiva del artículo 6 del Decreto 1278 de 2002 que las asocia, en la figura de directivos docentes, con *las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.*

En el mismo artículo del Decreto, se hace una enunciación de los cargos que corresponden a directivos docentes, con el propósito de configurar las denominaciones que han de establecerse en las entidades territoriales del país.

Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.

En este sentido, la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional establece como procesos de la gestión directiva el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la gestión estratégica, el gobierno escolar, la cultura institucional, el clima escolar y las relaciones con el entorno.

Prácticas Profesionales de Gestión Docente:

Según el artículo 5 del Decreto 1278 de 2002 son las labores académicas que se desarrollan directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje. Además incluyen

(...) actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional establece como procesos de la gestión académica el diseño pedagógico (curricular), las prácticas pedagógicas, la gestión del aula y el seguimiento académico.

2.3. Categorías Asociadas

2.3.1. Desempeños de calidad en Pruebas Saber e índice Sintético de Calidad Educativa.

En Colombia se han establecido unos modelos de medición del aprendizaje de los estudiantes y para hacer seguimiento a los procesos de gestión de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación Nacional ha definido un conjunto de pruebas que se aplican desde los niveles básicos hasta la formación media antes del ingreso a la Universidad. Este conjunto de pruebas se ha denominado “Saber” y miden el desempeño de las instituciones educativas para realizar una caracterización y listado de los niveles en los que se encuentra cada una.

En un primer escenario se encuentran las Pruebas Saber 3°, 5°, 9° y 11°, cuyo principal propósito *“es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de evaluaciones aplicadas periódicamente para monitorear el desarrollo de las competencias básicas en los estudiantes de educación básica y media, como seguimiento de calidad del sistema educativo”* (MEN, 2015).

A partir de los resultados de estas pruebas se generan un importante conglomerado de información para las entidades oficiales y las administraciones públicas que le sirven para tomar decisiones sobre el estado de la educación básica y media mediante la

elaboración de políticas educativas que impacten significativamente la calidad de los procesos educativos.

Por otro lado, el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) que *permite conocer cómo se encuentra un colegio en aspectos como progreso, eficiencia, desempeño y ambiente escolar. Mejorar el puntaje le permitirá a la institución obtener grandes beneficios, incluidos algunos económicos* (MEN, 2015).

La resignificación de los modelos de medición de calidad en Colombia permite una interpretación holística del funcionamiento de las instituciones educativas y otorga mayor eficacia al medir los resultados de los procesos de gestión educativa.

La importancia de este modelo es que permite obtener información adecuada sobre el funcionamiento interno de las instituciones educativas y se convierte en un referente fundamental para el desarrollo de herramientas administrativas y pedagógicas enfocadas a la atención de las problemáticas y necesidades de mayor impacto en la calidad de la institución. El ISCE surge como un aliado de los responsables de la gestión educativa en las instituciones educativas y como una respuesta del Estado a las transformaciones que ocurren a nivel mundial y a los paradigmas que emergen desde el campo académico e investigativo para entender el funcionamiento organizacional de la educación.

Las principales variables que mide el Índice Sintético de Calidad Educativa se encuentran:

- Progreso: mide mejoría del colegio en relación con el año inmediatamente anterior.
- Eficiencia: busca balancear el puntaje obtenido en desempeño. Mide que todos los estudiantes alcancen los logros propuestos en el grado escolar. La calificación será según el número de estudiantes que son aptos para aprobar los grados del ciclo evaluado.
- Desempeño: incentiva a aquellos con los mejores resultados en las pruebas Saber.
- Ambiente escolar: revisa en qué contexto se están desarrollando las clases que están recibiendo todos los estudiantes. (MEN, 2015)

2.3.2. Sistematización de prácticas directivas y académicas.

Ramírez (1991) citado por Álvarez (2007) expresa que la sistematización se puede entender desde diferentes maneras o se pueden desarrollar diversas conceptualizaciones:

- Una actividad de producción de conocimiento a partir de la reflexión y comprensión de la práctica; cuyo objetivo fundamental es el mejoramiento de la acción. Con ella se articula teoría y práctica, se posibilita el “diálogo de saberes” y se favorece la interacción entre quienes participan en los procesos educativos.
- Una forma de ordenar y organizar el conocimiento a partir de la práctica; para reflexionar y redireccionar la acción.
- Una forma de recuperación de la memoria de la experiencia a partir de la reflexión teórica.
- Un esfuerzo consciente por capturar el significado de la acción y sus efectos. Se propone encontrar el significado de las acciones de transformación de la realidad por parte de los diferentes actores.

Lo importante es reconocer que la sistematización se convierte en una manera de recuperar las prácticas y experiencias de las instituciones educativas para crear conocimientos que permitan potenciar sus capacidades. En este sentido, los proyectos de investigación que se han desarrollado a lo largo de la trayectoria investigativa del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena, en la línea de investigación *Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos*, han implicado una sistematización de las prácticas de gestión e interpretación de las instituciones educativas en la región Caribe.

La sistematización pedagógica según Álvarez (2007) *“hace referencia a la formación de los participantes en el proceso, en la acción misma y en la valoración y práctica del diálogo de saberes”* (p. 6). Además expresa que *“tiene que ver con la construcción de nuevos conocimientos a partir de las prácticas y experiencias reflexionadas y la generación de procesos nuevos en materia de comprensiones sobre el hacer y la organización de las comunidades”* (p. 6).

En este mismo sentido, expresa que lo que se sistematiza en una organización, desde el punto de vista pedagógico, es:

“Práctica”: Toda actividad con carácter educativo: talleres pedagógicos, seminarios, cursos, charlas, asesorías, etc.

“Experiencia”: Práctica concreta y sistémica de enseñanza – aprendizaje apoyada en tecnología e implementada con propósito de contribuir al mejoramiento de procesos educativos que proponen una forma de construir conocimiento y/o nuevas estrategias didácticas.

“Proyecto Educativo” : Conjunto de actividades que se proponen realizar en una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas dentro de los límites de un presupuesto y de periodos determinados (p. 6-7)

Las prácticas directivas y académicas que se pretenden abordar en este punto responden a los lineamientos que se han definido por las políticas y normas oficiales en Colombia y los saberes que han incorporado los docentes y directivos docentes desde las implicaciones de su práctica formativa.

3. METODOLOGÍA

La presente se concibe y se ha venido desarrollando, en lo fundamental, como una investigación de naturaleza cualitativa en el sentido planteado por Deslauriers (2004) cuando afirma que *“...la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social”* (p. 67).

Esta es una investigación que privilegia un tipo de abordaje y de intencionalidad básica, a partir de su pretensión e intención de aportar en la fundamentación epistémica de una perspectiva teórica emergente en el campo de la administración de las organizaciones, denominada la “construcción social de la realidad”; asumida y conceptualizada esta última en función de la realidad organizacional de las instituciones educativas; tendiendo para ello como referente empírico fundamental para tal construcción teórica, las prácticas de gestión directivas y académicas que afectan la calidad de los procesos educativos. En este sentido, parte de los resultados del proceso investigativo deben contenerse en un conjunto de elaboraciones discursivas, de naturaleza teórica que den cuenta de la naturaleza, constituyentes, límites y características que determinan el surgimiento y reconocimiento académico de la mencionada perspectiva de la “construcción social de la realidad”; como un referente para interpelar e impactar los procesos de desarrollo de las instituciones educativas, asumidas como organizaciones sociales.

Pero al mismo tiempo se trata de una investigación que implica, en conjunción con el interés anterior, un carácter aplicado, ya que a partir de los referentes teóricos disponibles y de las nuevas elaboraciones que se propongan desde esta investigación, pretende generar el uso social de dichas teorías como reguladores del campo de la gestión educativa, especialmente en las prácticas directivas y académicas de las instituciones educativas del sector oficial del Distrito de Santa Marta.

En lo fundamental esta también es una investigación regulada desde un claro propósito interpretativo que ha de permitir comprender, por un lado, las concepciones subyacentes en las instituciones educativas, como organizaciones, en los procesos de gestión educativa y académica de las instituciones educativas del sector oficial que han participado en los modelos de medición de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Por otro lado, el propósito comprensivo también se evidencia en la intención de comprender los retos y desafíos que deben enfrentar las organizaciones educativas en perspectiva del mejoramiento de las condiciones de calidad de los procesos educativos; esto con la intención de crear espacios de reflexión académica e investigativa que potencien las capacidades de los encargados del funcionamiento pedagógico y administrativo de las instituciones.

En síntesis es una investigación que se mueve en el binomio comprensión-transformación, lo cual determina que también se mueva entre el binomio desarrollo teórico- desarrollo social.

A partir de la pluralidad metodológica aceptada en la investigación cualitativa, se contemplan las siguientes modalidades de triangulación según lo propuesto por (Rodríguez et al., 1996):

- a) Triangulación de datos: Ya que se recogerán diferentes tipos de información cualitativa, utilizando distintas fuentes que se complementarán.

- b) Triangulación del investigador: Ya que harán parte del estudio varios investigadores, quienes complementarán sus visiones y aportes.
- c) Triangulación teórica: Ya que se utilizarán diferentes perspectivas para interpretar la información recolectada, a partir de las diferentes categorías manejadas en la investigación.
- d) Triangulación metodológica: Ya que se privilegiará un abordaje multi-metódico.

Dada la pluralidad metodológica que se privilegia en este estudio, se hace un abordaje múltiple de la realidad objeto de estudio retomando planteamientos propios de la investigación descriptiva, la etnografía crítica, la teoría fundada, el análisis del discurso, la prospectiva metodológica, el análisis de contenido, entre otros.

El trayecto de la investigación es abordado desde la perspectiva de la complementariedad etnográfica dado que

(...) mientras en un proceso de investigación explicativo se determinan unas variables y sus dimensiones desde un marco teórico configurador que da cuenta de la estructura general del estudio; en una investigación desde la complementariedad, las estructuras se van descubriendo, o configurando progresivamente, a medida que se interactúa con el fenómeno sujeto de estudio. (Murcia y Jaramillo, 2000, 95).

Por otro lado, la sistematización se convierte en una herramienta fundamental para recopilar información cualitativa que permita configurar las prácticas directivas y académicas que interpelan la calidad de las instituciones educativas, debido a que permite obtener, desde las experiencias y percepciones de los actores, una gran cantidad de datos para transformar la realidad de las instituciones educativas. Según Fantova, (2003) citado por Audirac (2013) *a través de los procesos de sistematización se puede aprender de la práctica, en este caso particular de la práctica docente; y considerar la sistematización generadora de conocimiento que puede ayudar a mejorar esa práctica* (p. 30).

3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

En coherencia con la naturaleza de esta investigación y el tipo de datos que se han de manejar, se han tenido en cuenta, en principio, las siguientes técnicas de recolección de información:

Cuestionario: “El cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que plantean siempre en un mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado...” (Rodríguez et al., 1996; 186). Para el caso de esta investigación se diseñó un cuestionario dirigido a actores claves de las instituciones de educación básica y media en Santa Marta.

Análisis documental: Se hizo análisis documental sobre dos fuentes básicas: La primera sobre los informes de resultados de pruebas oficiales de las instituciones educativas del sector público en Santa Marta. La segunda utilización del análisis

documental se hace sobre los documentos en los que se recoge la dimensión instituida de las realidades de dichas instituciones.

Considerando el diseño metodológico, la información recolectada a través de los cuestionarios ha sido analizada estadísticamente. Las historias de vida y los análisis de contenido son procesados con el soporte del programa computacional “ATLAS-ti”.

3.2. Unidad Comprensiva y Actores Sociales.

La unidad comprensiva del presente proyecto de investigación la constituyen las instituciones educativas del orden oficial del Distrito de Santa Marta que se presentan a los procesos de evaluación del Ministerio de Educación Nacional. Los actores sociales que son abordados desde el estudio corresponden a los docentes y directivos docentes, con el propósito de recuperar la información sobre las prácticas directivas y académicas que implementan, en perspectiva de mejorar la calidad educativa de las instituciones.

4. RESULTADOS

La gestión educativa es entendida como un proceso de carácter sistémico que se enfoca en el mejoramiento de las organizaciones educativas, buscando un enriquecimiento de sus “procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (MEN, 2013). Es la gestión educativa entonces una herramienta pertinente para la intervención y transformación social de las comunidades.

En este punto, interesan a la investigación las prácticas relacionadas con la gestión directiva y académica que influyen en la calidad de las instituciones educativas de una manera positiva, recuperadas de las voces de los actores sociales correspondientes a docentes y directivos docentes del Distrito.

Los resultados que se presentan en este apartado corresponden a hallazgos iniciales del proyecto de investigación “Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del Distrito de Santa Marta”. En este punto, se aborda de manera preliminar, desde una perspectiva descriptiva, la realidad de la calidad educativa de la ciudad medida en términos de los resultados en las pruebas Saber y el Índice Sintético de Calidad Educativa que aplica el Ministerio de Educación Nacional; luego se realiza una caracterización de buenas prácticas de gestión directivas y académicas recuperadas a partir de las voces de los actores sociales vinculados a los procesos educativos del Distrito de Santa Marta; en este caso especial, docentes y directivos docentes.

4.1. Algunas anotaciones sobre calidad educativa en el Distrito de Santa Marta

Los resultados de las instituciones educativas de Santa Marta en el marco de las Pruebas Censales que aplica el Ministerio de Educación Nacional, evidencian serias falencias y problemas en la calidad del servicio educativo que se presta a la comunidad.

Estas pruebas que se convierten en uno de los indicadores de medición de la gestión educativa, tanto en su dimensión directiva como en la académica, de las instituciones; denotan algunas complejidades que no son atendidas en el marco de las intervenciones administrativas que lideran los procesos organizacionales de las instituciones y sustentan una condición histórica del Distrito de Santa Marta de mantener resultados bajos en los modelos de medición de conocimiento del Ministerio a través de las pruebas a los estudiantes. Como se aprecia en la tabla siguiente, en datos del Ministerio de Educación Nacional y del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES, Santa Marta ocupó en las pruebas Saber 11 del año 2014 el puesto 56 entre las ciudades capitales e intermedias en un rango de evaluación de 70 ciudades en todo el territorio nacional:

Para el año 2015, los resultados medidos en términos de esta misma prueba evidencian una agudización de la baja calidad educativa de la ciudad al ubicar a Santa Marta como la penúltima en cuanto a las ciudades capitales de Colombia con porcentajes que no logran superar los obtenidos por las ciudades intermedias. Esta grave situación se plasma en los siguientes datos:

ETC - ciudades capitales	2015%	ETC - ciudad intermedia	2015%
Tunja	71,14	Duitama	73,98
Bucaramanga	67,48	Sabaneta	72,46
Pasto	62,16	Envigado	70,54
Bogotá	61,5	Chía	69,17
Villavicencio	59,15	Floridablanca	67,44
Yopal	57,56	Mosquera	66,05
Manizales	56,77	Sogamoso	65,99
Neiva	55,06	Pitalito	65,33
Armenia	54,89	Facatativá	63,3
Ibagué	54,87	Ipiales	60,72
Pereira	54,75	Fusagasugá	60,64
Medellín	53,26	Zipaquirá	59,97
Florencia	49,78	Palmira	57,81
Popayán	49,68	Piedecuesta	56,76
Cúcuta	49,54	Rionegro	55,87
Sincelejo	47,79	Dosquebradas	55,28
Montería	46,86	Itagüí	54,28

Barranquilla	45,75	Bello	53,53
Valledupar	41,45	Barrancabermeja	50,28
Cali	41,42	Girón	49,67
Cartagena	38,62	Buga	49,32
Riohacha	32,6	Tuluá	47,18
Santa Marta	31,6	Cartago	46,41
Quibdó	19,26	Soacha	46,29

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Los resultados obtenidos muestran una tendencia de la ciudad a retroceder en términos de calidad educativa medida a través de la Prueba Saber 11 aplicada a los estudiantes; aunque se han presentado avances en la medición de los estudiantes que ocupan los primeros puestos en el orden nacional; esta dinámica se presenta como consecuencia de una aceleración mayor en los resultados positivos de otras ciudades como Riohacha, Valledupar o Sincelejo.

La ejecución de políticas educativas en orden nacional obligan a las instituciones a mejorar sus rendimientos de manera más eficiente debido a que cada departamento y ciudad aplica estrategias de gestión educativa institucional que apuntan a obtener adelantos significativos en los procesos de evaluación que se ejecutan por parte del Estado. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los resultados de las ciudades capitales de Colombia en los periodos de 2005, 2010 y 2015, mostrando los recorridos históricos desde la perspectiva de los avances y retrocesos que se han presentado en dichas ciudades:

ETC departamentales				ETC ciudades capitales			
ETC Departamental	2015 - %	2010 - %	2005 - %	ETC Distrital	2015 - %	2010 - %	2005 - %
SANTANDER	49,38	37,46	39,82	TUNJA	71,14	55,45	53,10
CUNDINAMARCA	49,12	40,20	36,51	BUCARAMANGA	67,48	56,95	55,74
ARAUCA	46,51	35,21	36,86	PASTO	62,16	54,11	47,76
NORTE DE SANTANDER	44,40	39,12	39,49	BOGOTA	61,50	54,08	52,72
CASANARE	43,37	34,80	32,82	VILLAVICENCIO	59,15	44,56	42,69
BOYACA	43,16	38,02	35,52	YOPAL	57,56	40,98	42,84
NARIÑO	41,57	38,37	25,00	MANIZALES	56,77	49,09	48,43
HUILA	41,20	32,56	35,38	NEIVA	55,06	47,13	45,69
GUAINIA	40,96	45,39	39,64	ARMENIA	54,89	44,30	43,80
META	40,69	34,06	35,94	IBAGUE	54,87	47,86	46,26
QUINDIO	40,63	34,63	34,05	PEREIRA	54,75	43,04	39,43
RISARALDA	39,52	32,71	30,87	MEDELLIN	53,26	41,93	43,07
PUTUMAYO	39,21	39,52	39,11	FLORENCIA	49,78	33,06	34,57
CALDAS	36,08	34,71	34,82	POPAYAN	49,68	45,92	43,80
VALLE DEL CAUCA	36,07	31,53	16,00	CUCUTA	49,54	35,87	37,54
ANTIOQUIA	36,00	30,11	28,56	SINCELEJO	47,79	40,48	42,36
SAN ANDRES	35,08	25,71	25,37	MONTERIA	46,86	43,07	33,70
VICHADA	30,34	24,06	25,63	BARRANQUILLA	45,75	38,64	38,20
CAQUETA	29,88	26,29	26,70	VALLEDUPAR	41,45	36,96	42,66
TOUMA	29,30	29,04	29,96	CALI	41,42	38,94	36,99
GUAVIARE	27,84	36,27	33,26	CARTAGENA	38,62	33,76	34,35
CESAR	26,61	24,65	30,04	RIOHACHA	32,60	25,39	32,10
SUCRE	25,19	22,92	29,96	SANTA MARTA	31,60	26,71	27,29
CORDOBA	24,33	23,70	18,91	QUIBDO	19,26	15,19	14,19
ATLANTICO	23,77	24,33	22,36				
VAUPES	23,64	22,58	26,17				
LA GUAJIRA	22,17	21,23	24,16				
CAUCA	20,64	21,55	23,80				
AMAZONAS	18,40	17,64	21,48				
BOLIVAR	16,74	18,63	16,77				
MAGDALENA	14,79	14,68	14,57				
CHOCO	9,33	9,98	10,79				

Fuente: Ministerio de Educación

El crecimiento porcentual de ciudades como Tunja, Bucaramanga y Pasto evidencia la aplicación de prácticas de gestión directiva y prácticas pedagógicas en las instituciones que responden a las necesidades formativas de la media y básica.

Por otro lado, Índice Sintético de Calidad Educativa evidencia unos progresos en las instituciones escolares del Distrito, aunque aún existen importantes brechas y retos que se deben intervenir desde las posibilidades de las políticas educativas y la implementación de buenas prácticas de gestión directiva y académicas por parte de los docentes y directivos docentes.

En este sentido, en nivel de básica primaria se presentó una mejora de 0,43 puntos en el ISCE para el 2016 si se compara con el año inmediatamente anterior, al pasar de 4,73 en 2015 a 5,16 en 2016, superando las expectativas mínimas de mejoramiento que se habían establecido en 4,99. En la básica secundaria, la ciudad logró un incremento de 0,66 puntos en el 2016 con respecto al 2016, donde se lograron 4,47 en 2015 y 5,13 en 2016, logrando obtener resultados mayores a la meta que se había establecido en 4,73. Por último, en el nivel de media de las instituciones educativas, contrario a los otros niveles, se disminuyó en de 0,01 puntos (ISCE) en comparación con el año anterior, pasando de 5,06 en 2015 a 5,05 en 2016. Lo que implicó que no se cumplió con la meta que se había fijado en 5,49. Esta disminución se relaciona con los resultados académicos obtenidos en las pruebas Saber 11 por las instituciones del Distrito.

4.2. Buenas prácticas de gestión directiva que interpelan de manera positiva la calidad de las instituciones educativas.

En este punto se presentan prácticas de gestión directiva, que a consideración de los docentes y directivos del distrito, impactan de manera positiva la calidad de las instituciones educativas. En términos generales lo que se presenta es una caracterización inicial de las iniciativas y procesos que se están desarrollando en las organizaciones escolares y que de alguna manera aportan a mejorar la calidad educativa; estas prácticas se reconocen teniendo como referencia de clasificación categorial la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Área de gestión	Proceso	Buenas prácticas
Gestión directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Planeación de las actividades que se desarrollan durante el año escolar. Construcción colectiva de los planes y metas institucionales. Articulación de los proyectos educativos institucionales con las necesidades del entorno. Flexibilidad en el acceso a los procesos

		<p>formativos en las instituciones.</p> <p>Organización clara de los cargos y procesos de gestión.</p>
	Gestión estratégica	<p>Articulación de los procesos internos con las políticas educativas de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación.</p> <p>Seguimiento y control a las actividades institucionales.</p> <p>Procesos de autoevaluación a partir de los resultados en las pruebas del Ministerio de Educación.</p> <p>Promoción del liderazgo entre los distintos actores sociales.</p>
	Gobierno escolar	<p>Discusión de los temas institucionales en los órganos de gobierno de la institución.</p> <p>Aplicación de las normas para la buena convivencia institucional.</p>
	Cultura institucional	<p>Identificación de logros y actividades que influyen de manera positiva en la institución.</p> <p>Sistematización de buenas prácticas de gestión institucional.</p> <p>Construcción de canales de comunicación eficientes entre docentes y directivos.</p> <p>Reconocimientos a la labor docente y los logros de los estudiantes.</p>
	Clima escolar	<p>Resolución de conflictos entre los estudiantes a través del dialogo.</p> <p>Elaboración de manuales de convivencia para regular los comportamientos y conductas de los actores sociales.</p> <p>Diseño de planes complementarios para el bienestar de los estudiantes (actividades lúdicas, deportivas y culturales).</p>
	Relaciones con el entorno	<p>Presentación de los resultados institucionales a los sectores sociales.</p> <p>Participación de los actores institucionales en los programas de formación avanzada y actualización de la Secretaría de Educación Departamental.</p> <p>Realización de jornadas de trabajo con la familia para el apoyo complementario en los procesos</p>

		de aprendizaje de los estudiantes.
--	--	------------------------------------

4.3. Buenas prácticas de gestión académica que interpelan de manera positiva la calidad de las instituciones educativas.

La gestión académica se entiende como área esencial de las instituciones educativas en la medida que responde a los lineamientos misionales de una escuela, direccionando las acciones y actividades necesarias para que los estudiantes puedan adquirir competencias y conocimientos que les sirven a lo largo de su vida. Por lo tanto, se presenta una recopilación preliminar de prácticas de gestión académica que, según los docentes y directivos docentes, influyen de manera positiva en el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas públicas del distrito de Santa Marta.

Área de gestión	Proceso	Buenas prácticas
Gestión académica	Diseño pedagógico (curricular)	Planificación curricular. Gestión de recursos para las actividades de aprendizaje. Evaluación periódica de los planes de estudio. Adquisición de recursos tecnológicos para potenciar los procesos de enseñanza. Dotación de los laboratorios, bibliotecas y salas de tecnología. Articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. Evaluación de la calidad de los conocimientos a los estudiantes por parte del Ministerio de Educación Nacional. Realización de jornadas escolares para analizar los procesos académicos. Planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares.
	Prácticas pedagógicas	Articulación de los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas por parte de los estudiantes. Uso de las Tics en las actividades pedagógicas de los docentes. Fortalecimiento de las didácticas en las prácticas pedagógicas. Cumplimientos de las actividades y tiempos

		establecidos en el cronograma académico. El uso de la lúdica en las actividades pedagógicas.
	Gestión de aula	Evaluación de los aprendizajes en el aula bajo los modelos de medición del Ministerio de Educación a través de las Pruebas Saber. Fomento de la investigación en los docentes y estudiantes. Enriquecimiento de actividades del aula con el uso de las tecnologías. Motivación de los docentes en el desarrollo de las actividades en el aula. Articulación del perfil del docente con las actividades y asignaturas que orienta.
	Seguimiento académico	Diseño de simulacros para el desarrollo de las pruebas Saber del Ministerio de Educación. Seguimiento y acompañamiento a los estudiantes con dificultades en los procesos de aprendizaje. Acompañamiento de tutores especiales del programa nacional “Todos a aprender”. Organización de la información académica de las instituciones para la toma de decisiones.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La calidad de las organizaciones educativas en el distrito de Santa Marta denota unas falencias significativas en los procesos formativos y de gestión, donde los estudiantes no logran resultados óptimos en las pruebas oficiales del Ministerio de Educación y los centros educativos no cumplen plenamente con las condiciones básicas para garantizar procesos efectivos. En este sentido, existen retos importantes que merecen especial atención desde la configuración de políticas educativas por parte de las entidades correspondientes.

La gestión directiva, al ser un área que se enfoca en la orientación general de las organizaciones escolares, abarca un conjunto de procesos que impactan el funcionamiento organizacional y determinan los resultados en los indicadores que se han establecido por los organismos de control correspondientes. En las instituciones educativas públicas de Santa Marta, se reconocen unas prácticas de dicha gestión que impactan de manera positiva a las organizaciones. Estas prácticas, enfocadas principalmente en el direccionamiento estratégico, la gestión estratégica y la cultura institucional, abarcan componentes relacionados con la construcción colectiva de los

horizontes y encuadres filosóficos institucionales; las prácticas de liderazgo en los diferentes actores sociales; la articulación de las actividades escolares con las políticas y directrices de la Secretaría de Educación Distrital; el uso de la información existente para la toma de decisiones operativas en los procesos institucionales; el establecimiento de manuales y reglas de convivencia para regular el comportamiento y las conductas en el sistema educativo y el establecimiento del diálogo como mecanismo de resolución de conflictos entre los actores sociales. A juicio de los docentes y directivos docentes del distrito de Santa Marta estas acciones interpelan de manera positiva la calidad de las organizaciones educativas; sin embargo, se están desconociendo aspectos fundamentales de la gestión directiva que pueden acompañar y apalancar las estrategias de mejoramiento institucional como el funcionamiento de los órganos colegiados, la articulación de las instituciones con los sectores sociales imperantes en las comunidades, la gestión del clima escolar y la cultura institucional.

La gestión directiva responde a unas necesidades organizacionales de direccionar los aspectos institucionales hacia unos horizontes claros de formación de jóvenes con competencias pertinentes para enfrentar nuevos escenarios en su crecimiento personal y académico, por lo tanto, requiere de unos esfuerzos significativos por parte de los actores sociales vinculados a los procesos escolares y de una articulación de recursos desde de las instituciones hasta los organismos reguladores de los sistemas escolares.

Por otro lado, la gestión académica se configura como un área de orden misional de los centros escolares al encargarse de los procesos pedagógicos y curriculares que integran el componente académico de las instituciones. Es a partir de los alcances de la gestión académica que los estudiantes adquieren las habilidades y destrezas suficientes relacionadas con los procesos formativos que desarrollan, por lo tanto, se convierte en un elemento de impactos significativos en la calidad de las organizaciones escolares.

Las prácticas de gestión académica que se reconocen en las percepciones de los actores sociales participantes en la investigación se enfocan principalmente en el diseño pedagógico; haciendo énfasis en la elaboración de los planes de estudio, los encuadres metodológicos para los procesos de enseñanza, los recursos físicos y humanos para la formación de los jóvenes y los procesos de evaluación de dichas planeaciones. Además, existen algunas buenas prácticas que desde los procesos de gestión del aula y las prácticas pedagógicas influyen en el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones. Sin embargo, en las actividades de seguimiento académico existen algunas falencias que limitan la consecución de las metas que se plantean tanto en la Secretaría de Educación Distrital como en las organizaciones escolares.

En términos generales, las áreas de la gestión educativa que tienen un mayor impacto sobre la calidad de las organizaciones escolares, son la gestión directiva y académica. La primera enfoca sus procesos hacia un direccionamiento de la institución hacia sus horizontes y la segunda contempla las actividades que dan cumplimiento a la misión de

la escuela de formar personas para la vida. Por lo tanto, requieren de la articulación de esfuerzos y articulaciones entre la escuela, la sociedad y el Estado para responder de manera pertinente a las necesidades de las comunidades a partir de la generación de competencias y habilidades en los jóvenes educandos.

En la ciudad de Santa Marta existen dificultades importantes en la gestión de las organizaciones escolares y en la calidad de sus procesos formativos, que reclaman especial atención de los organismos facultados en la regulación de los sistemas escolares y los responsables de la administración distrital, pensando en las posibilidades de transformación del territorio a partir de la calidad educativa. Además, es importante que se generen espacios académicos para la formación avanzada e investigativa de los docentes y directivos docentes en el campo de la gestión educativa para potenciar las capacidades de los responsables de liderar los procesos directivos y académicos en las instituciones.

REFERENCIAS

- Álvarez, I., & Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXXIV (3), 11-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034302>
- Álvarez, M. (2007). *Sistematizar las prácticas, experiencias y proyectos educativos ¿Tareas del gestor educativo?* Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Audirac, C. (2012). *Sistematización de la práctica docente*. México: Trillas
- Barrientos, A., & Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13 (36), 113-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003606>
- Chapela, M., & Jarillo, R. (2006). Políticas educativas: fuerzas y resistencias en el campo de la educación. *Reencuentro*, 45, 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004503>
- Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente, 19 de junio del 2002, Bogotá, Colombia.
- Deslauriers, J. (2004). *Investigación Cualitativa: Guía Práctica*. RUDECOLOMBIA. Pereira, Colombia: Ediciones Papiro.

- Eurística, E. (2006). Análisis de la práctica pedagógica registrada en videos. Algunas lecciones para la política educativa en México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XXXVI, 1 (2), 139-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27036209>
- Freytes, A. (2002). Reforma a la gestión educativa e identidad profesional de los docentes en Argentina: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (20), 579-607. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002005>
- Lema, J. (2007). La calidad educativa, un tema controvertido. *Reencuentro*, 50, 10-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005002>
- Menin, O. (2013). ¿Qué es una educación de calidad? *Praxis Educativa*, 17 (1), 24-27. Recuperado de <http://ojs.fchst.unlpam.edu.ar/ojs/index.php/praxis/article/view/579>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Con nuevo índice de calidad Colombia le apuesta a la excelencia educativa. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-349894.html>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Pruebas Saber. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-244735.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia. Cargraphics S.A.
- Miranda, J., & Miranda, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. *Educere*, 16 (53), 43-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35623538006>
- Murcia, N., & Jaramillo, L. (2000). La investigación cualitativa. La investigación etnográfica. Armenia: Kinesis.
- Ortiz, A. (2015). Epistemología y metodología de la investigación configuracional. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- Ortiz, G. (2015). Calidad en la Educación y su Relación con la Gestión Escolar. Recuperado de http://institutouniversitariov.edu.mx/blog/wp-content/uploads/2015/07/Calidad-en-la-Educaci%C3%B3n-y-su-Relaci%C3%B3n-con-la-Gesti%C3%B3n-Escolar_Ortiz-Guti%C3%A9rrez_Diana_Ensayo.pdf

- Piñón, F. (2002). Introducción políticas educativas en Latinoamérica: balances y perspectivas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 30, 7-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65908108>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico-cultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10, (1), 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>
- Sánchez, J. (2010). *Hacia un paradigma emergente de la planeación: resignificación desde las instituciones educativas*. Santa Marta: Editorial Unimagdalena
- Sánchez, J. (2012). *La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos*. Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.
- Uzcátegui, R. (2007). Reseña de "Políticas educativas de éxito: análisis a partir de los informes PISA" de Fundación Santillana. *Revista de Pedagogía*, 28 (81), 146-149. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65908108>
- Viloria, J., Bertel, M., & Daza, A. (2015). Percepciones estudiantiles sobre el proceso de acreditación institucional por alta calidad del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena. *Revista Praxis*, 11, 89-102. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/1557>
- Viloria, J., Daza, A., & Pérez, K. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194. Recuperado de <http://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/162>
- Viloria, J., Pedraza, L., Cuesta, K., & Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 10(19), 31-42. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1658>

ANEXOS

No aplica

RESUMEN HOJA DE VIDA

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago: Docente de planta de la Universidad del Magdalena. Doctor en Educación (Universidad de Salamanca -España-). Magister en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica Nacional- Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE). Licenciado en Educación con especialidad en Administración Educativa (Universidad Católica de Manizales). Bachiller Pedagógico (Escuela Normal Superior para Varones de Manizales). Investigador Asociado de Colciencias. Miembro de los grupos de investigación GRACE (Grupo de Análisis de la Cultura Escolar y CEMPLU (Calidad Educativa en un Mundo Plural. Director del proceso de Acreditación Institucional de la Universidad del Magdalena. Director del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Director de la Línea de Investigación Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos en el Doctorado en Educación.

Olga Cleosilda Chica Palma: Doctora en Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Magister en Educación de la Universidad de Caldas. Especialista en Educación en Derechos Humanos de la Universidad Católica de Manizales. Licenciada en Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Coordinadora de la Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino de la ciudad de Santa Marta. Docente catedrática de la Universidad del Magdalena y la Universidad de la Guajira. Directora del Grupo de Investigación GIPENSSPA (Grupo de Investigación Pedagógica Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino), categoría D en Colciencias.

Edgardo González Acuña: Doctorando en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Magister en Educación de la Universidad del Norte. Especialista en Procesos Pedagógicos de la Universidad del Norte. Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma del Caribe. Miembro del Grupo de Análisis de la Cultura Escolar (GRACE), categoría A en Colciencias.

Planificar para la incertidumbre. Agenda de gestión para la innovación tecnológica organizacional en la reivindicación del administrador como agente socialmente responsable.

Autor (es)

M.D. Alfredo Garibay Suárez / Universidad Autónoma Metropolitana Unidad
Azcapotzalco. México. Ciudad de México.
alfredogaribaysuarez@gmail.com
garibay@azc.uam.mx

RESUMEN:

La construcción de una organización tan ágil como el cambio mismo requiere de un ejercicio de reflexión y análisis como soporte a los procesos de gestión en el día a día organizacional. Es menester la revisión y el tratamiento de aspectos fundamentales tanto en los niveles internos como en los externos puesto que ellos complementaria o contradictoriamente trastocan el equilibrio organizativo.

Las cualidades organizativas de un administrador tendrán que adaptarse, reinventarse o pasar por el duro proceso de una reestructuración dolorosa obligada. La negación de la incertidumbre representa un coste demasiado alto que toda organización desea evitar, no obstante, declarada y aceptada la necesidad expuesta, el ejercicio de renovación programada, de una agenda para la innovación tecnológica organizacional, ha quedado relegado bajo los cimientos de estructuras de gestión rígidas y edictos administrativos. El ejercicio programado que conlleva implícito una agenda, demanda entonces, la instrumentación de metodologías claras y específicas orientadas hacia la formación de profesionales de la organización bajo un imperante esquema de responsabilidad social.

Atender la diferenciación y especificidad de la convergencia tecnológica de un mundo escindido en átomos y bits, donde florece una democratizadora infraestructura (expuesta en artefactos y tecnologías), potenciará sin duda, el ejercicio de la gestión y formación organizacional comprensiva y humanista. La disrupción tecnológica figura entonces como un factor clave para el diagnóstico de la situación actual y para la generación de propuestas de cambio en el estudio de los ecosistemas de formación académica y tradicionales de gestión.

La responsabilidad de la formación de un administrador con un significado superior al económico requiere: 1) Ver más allá que la simple y vieja concepción del recurso humano, como ejercicio de contraprestación salario por servicios, 2) No desdeñar la tecnología y su poder de cambio organizativo y 3) Considerar en todo momento el contexto y racionalidad bajo los cuales las nuevas generaciones se integran al mundo laboral. Es fundamental considerar nuevos modelos de formación universitaria reconsiderando complementariamente a los aspectos del hombre económico la sensatez del hombre social.

La generación net (la generación 2020) requiere su para formación institucional e incorporación profesional suscribir un contrato real con aspectos: valorativos, culturales que sean proclives al desarrollo organizacional en empresa, institución o sociedad. La definición de objetivos y metas, la motivación, la coordinación y la toma de decisiones son procesos que sin duda deberán de replantearse para el ejercicio formativo de una generación de mentalidad digital fluida, colectiva y ahora auténticamente conectada al mundo.

Extrapolando el ejercicio de una gestión 2.0 (colaborativa) hacia una de carácter semántico de mayor significado, queda declarada la gestión tecnológica y del capital humano (conductores de este estudio) como escenarios imperiosos en la necesidad de la construcción de una agenda para la gestión y formación organizacional en Administración.

La educación superior se viene mercantilizando ya desde hace varias décadas obedeciendo a intereses que guarda una orientación hacia competencias favorecedoras de la distribución entre oferentes y demandantes, esto dista penosamente del ejercicio crítico y reflexivo en donde particularmente las libres participaciones de las dimensiones del mercado no han determinado un criterio de responsabilidad social. El factor académico no simboliza el único motivo determinante de un agente social responsable más si representa una gran parte del ecosistema prometedor y quizá utópico del aspecto social.

Todo individuo, profesión y organización por el hecho de existir genera impactos sociales a partir de lo que ha recibido como formación, este es el punto de partida de la conveniencia del estudio de dos dimensiones particulares de la administración: la teoría de la organización conducida por la productividad y los estudios organizaciones de la rentabilidad.

Lo que podemos esgrimir desde la docencia y academia en su conjunto, involucra primero la conciencia del cambio y la intervención para la renovación de los entornos magistrales, esto es una realidad no para las competencias sino para las complementariedades, se requieren cambios no sólo en los medios y procesos sino además en los fines, es decir, para condiciones que rompan el paradigma de eficiencia económica distributiva que lacera a nuestra sociedad.

Palabras clave: administración, organización, gestión, tecnología, formación, educación

ABSTRACT:

Building an organization as agile as the change itself requires an exercise of reflection and analysis to support management processes in day to day organizational. It is necessary to review and treatment of fundamental aspects both internal and external levels since they complementary or contradictory disrupt the organizational balance.

The organizational qualities of an administrator will have to adapt, reinvent themselves or go through the difficult process of painful restructuring a must. Denial of uncertainty represents too high a cost that every organization wants to avoid, however, declared and accepted the need exposed, exercise scheduled renewal, an agenda for organizational technological innovation, it has been relegated under the foundations of structures rigid management and administrative edicts. The programmed exercise that involves implicit agenda, then demand the implementation of clear and specific methodologies oriented training of professionals in the organization under prevailing social responsibility scheme.

Addressing differentiation and specificity of the technological convergence of a world split into atoms and bits, flourishes a democratizing infrastructure (exposed artifacts and technologies), enhance undoubtedly the practice of humanistic management and organizational understanding and training. The technological breakthrough then appears as a key factor for the diagnosis of the current situation and to generate proposals for change in the study of ecosystems and traditional management academic training.

The responsibility for the formation of an administrator with a higher meaning to economic requires: 1) beyond plain old conception of human resources, as an exercise of salary compensation for services, 2) Do not neglect the technology and its power to change organizational and 3) at all times consider the context and rationale under which the new generations are integrated into the workplace. It is essential to consider new models of university education complementary to reconsidering aspects of economic man's sense of social man.

The net generation (generation 2020) requires her to institutional training and professional incorporation sign a real contract with aspects: cultural evaluative, which are prone to organizational development company, institution or company. The definition of objectives and goals, motivation, coordination and decision-making processes that are undoubtedly must rethink the training exercise for a generation of fluid, collective and now authentically connected to the digital world mentality.

Extrapolating the exercise of management 2.0 (collaborative) to a semantic character of greater significance, is declared technological and human capital (drivers of this study) as compelling scenarios on the need to build an agenda for management and management organizational management training.

Higher education is already commodifying for decades obeying interests keeping an orientation towards favoring competence distribution between supply and demand, this is far laboriously critical and reflective where exercise particularly the free shares market size have not certain criteria of social responsibility. The academic symbolizes not the only factor determining motive of a more responsible social agent if it represents a large part of the ecosystem and perhaps promising utopian social aspect.

Every individual, profession and organization by the fact that there generates social impacts from what he has received as training, this is the starting point for the convenience of study of two particular dimensions of the administration : theory driven organization productivity and profitability studies organizations .

What we can wield from teaching and academia as a whole, involves first awareness of change and intervention for the renewal of the master environments , this is a reality not for competition but for complementarities , changes are required not only in the furthermore means and processes but in the end , that is, to conditions that break the paradigm of distributive economic efficiency lacerating our society .

Keywords:

administration, organization, management , technology, training , education

ÍNDICE

- 1. MARCO DE REFERENCIA / A MANERA DE INTRODUCCIÓN**
- 2. FUNDAMENTO TEÓRICO**
- 3. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**
- 4. BIBLIOGRAFÍA**
- 5. RESUMEN HOJA DE VIDA**

1. MARCO DE REFERENCIA / A MANERA DE INTRODUCCIÓN

La construcción de una organización tan ágil como el cambio mismo requiere de un ejercicio de reflexión y análisis como soporte a los procesos de gestión en el día a día organizacional. Es menester la revisión y el tratamiento de aspectos fundamentales tanto en los niveles internos como en los externos puesto que ellos complementaria o contradictoriamente trastocan el equilibrio organizativo.

Las cualidades organizativas de un administrador tendrán que adaptarse, reinventarse o pasar por el duro proceso de una reestructuración dolorosa obligada. La negación de la incertidumbre representa un coste demasiado alto que toda organización desea evitar, no obstante, declarada y aceptada la necesidad expuesta, el ejercicio de renovación programada, de una agenda para la innovación tecnológica organizacional, ha quedado relegado bajo los cimientos de estructuras de gestión rígidas y edictos administrativos.

El ejercicio programado que conlleva implícito una agenda, demanda entonces, la instrumentación de metodologías claras y específicas orientadas hacia la formación de profesionales de la organización bajo un imperante esquema de responsabilidad social.

Atender la diferenciación y especificidad de la convergencia tecnológica de un mundo escindido en átomos y bits, donde florece una democratizadora infraestructura (expuesta en artefactos y tecnologías), potenciará sin duda, el ejercicio de la gestión y formación organizacional comprensiva y humanista. La disrupción tecnológica figura entonces como un factor clave para el diagnóstico de la situación actual y para la generación de propuestas de cambio en el estudio de los ecosistemas de formación académica y tradicionales de gestión.

La responsabilidad de la formación de un administrador con un significado superior al económico requiere: 1) Ver más allá que la simple y vieja concepción del recurso humano, como ejercicio de contraprestación salario por servicios, 2) No desdeñar la tecnología y su poder de cambio organizativo y 3) Considerar en todo momento el contexto y racionalidad bajo los cuales las nuevas generaciones se integran al mundo laboral. Es fundamental considerar nuevos modelos de formación universitaria

reconsiderando complementariamente a los aspectos del hombre económico la sensatez del hombre social.

La generación net (la generación 2020) requiere su para formación institucional e incorporación profesional suscribir un contrato real con aspectos: valorativos, culturales que sean proclives al desarrollo organizacional en empresa, institución o sociedad. La definición de objetivos y metas, la motivación, la coordinación y la toma de decisiones son procesos que sin duda deberán de replantearse para el ejercicio formativo de una generación de mentalidad digital fluida, colectiva y ahora auténticamente conectada al mundo.

Extrapolando el ejercicio de una gestión 2.0 (colaborativa) hacia una de carácter semántico de mayor significado, queda declarada la gestión tecnológica, digital y de formación de capital humano como escenarios imperiosos en la necesidad de la construcción de una agenda para la gestión y formación organizacional en Administración.

La educación superior se viene mercantilizando ya desde hace varias décadas obedeciendo a intereses que guarda una orientación hacia competencias favorecedoras de la distribución entre oferentes y demandantes, esto dista penosamente del ejercicio crítico y reflexivo en donde particularmente las libres participaciones de las dimensiones del mercado no han determinado un criterio de responsabilidad social. El factor académico no simboliza el único motivo determinante de un agente social responsable más si representa una gran parte del ecosistema prometedor y quizá utópico del aspecto social.

Todo individuo, profesión y organización por el hecho de existir genera impactos sociales a partir de lo que ha recibido como formación, este es el punto de partida de la conveniencia del estudio de dos dimensiones particulares de la administración: la teoría de la organización conducida por la productividad y los estudios organizaciones de la rentabilidad.

Lo que podemos esgrimir desde la docencia y academia en su conjunto, involucra primero la conciencia del cambio y la intervención para la renovación de los entornos magistrales, esto es una realidad no para las competencias sino para las

complementariedades, se requieren cambios no sólo en los medios y procesos sino además en los fines, es decir, para condiciones que rompan el paradigma de eficiencia económica distributiva que lacera a nuestra sociedad.

La educación profesional en la actualidad sostiene un debate con respecto a la brecha tecnológica derivado de la disrupción digital y de la omnipresencia de tecnologías divergentes, el dicromismo tecnológico-educativo de los siglos XX y XXI ha presentado diversas metodologías, modelos y corrientes, con atributos técnicos, tecnológicos y científicos-sociales para atender cambios urgentes en la relación entre estudiantes y profesores; todo ello, para resolver problemas en un contexto de cambio de difícil abordaje. Los sistemas educativos construidos alrededor de esquemas físicos y atómicos (tangibles) necesitarán introducir cambios significativos en sus modelos para adaptarse a la era digital, para una generación bañada en bits.

Existe una evidente crisis en los modelos educativos y sistemas de profesiones para la adopción de tecnología como estrategia educativa, dicha dificultad se ha tratado de resolver desde la dotación de infraestructura, hasta la incorporación de sistemas aplicativos de contenidos basados en competencias específicas, sin olvidar la incorporación de sistemas administradores de educación a distancia; todas y cada una de dichas estrategias convergen sumadas a las corrientes educativas en modelos mucho más complejos, que han afrontado los retos que subyacen al objetivo de una evolución educativa profesional con significado y con propósito, para un ecosistema en el que permea la incertidumbre.

¿Cuáles son los elementos condicionantes e integradores de una formación profesional evolutiva en administración?, es un cuestionamiento que, desde la dialéctica, es decir, la discusión y oposición de argumentos, tesis y antítesis, permite en la síntesis la construcción de una alternativa a la realidad educacional que trascenderá hacia el esbozo de directrices educativas con base tecnológica, perspectiva, humanista y comprensiva; pero ante además de orden interactivo en términos estratégicos y no de cualidad reactivista.

La educación digital o la digitalidad educativa nos coloca en el estudio y la discusión de las formas en las que se construye el conocimiento y se transmite, es decir, desde la naturaleza del dato con su jerarquización, categorización y contextualización,

que dan paso a la información hasta los procesos de transmisión del conocimiento, en el estudio de sus niveles tácitos y explícitos.

Las tecnologías de la información y comunicación claramente han incidido en la modificación del sistema educativo, no obstante, hay que considerar que, la desmaterialización tecnológica vivida actualmente por la computación distribuida en el paso de productos a servicios ha acelerado los procesos de cambio alterando las posibilidades de acercarse a la información, construir el conocimiento y la forma en la que se desarrollan habilidades y competencias no sólo para el beneficio económica sino además y preponderantemente para el bienestar social.

El estudio que esta por leer, representa un esfuerzo por realizar un recorrido por aquellos aspectos que modestamente considero condicionan desde mi perspectiva una parte del proceso de reivindicación del administrador como agente socialmente responsable. Ha sido dividido el escrito primero desde un fundamento teórico que recupera elementos esenciales para una formativa contemporánea en el ámbito de la organización y la administración, ellos considero desde mis líneas de investigación son: 1) La educación digital, 2) La recreación del ecosistema organizacional educativo (planificando para la incertidumbre), 3) El planteamiento y análisis del estado actual y deseado del modelo organizacional educativo de carácter estratégico, 4) La consideración de los conceptos de innovación y disrupción tecnológica, y, 5) Una presentación de la importancia que guarda la gestión tecnológica como eje articulador de todos los elementos anteriormente planteados.

Finalmente se evoca un pequeño ejercicio de conclusiones que se pretende en realidad sea enriquecido, a través del proceso de discusión que se geste en los espacios, particularmente éste, (IV Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales) donde figuran investigadores que desde la interdisciplina y de manera colaborativa e intercreativa posibilitan la construcción del conocimiento.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

a. Aforismos para la educación Digital

Como procedente de la investigación se reconoce la existencia de contraposiciones en función del impacto que tiene la incorporación tecnológica en la educación superior. El estudio de la adopción tecnológica para la educación universitaria representa una área de oportunidad que se oferta de manera ambiciosa para la administración, su formativa en este aspecto digital necesita adoptar un posición y agenda clara, incorporando precisamente, su propio carácter estratégico en la consecución de ese objetivo.

La renovación de un sistema implica el reordenamiento de las partes que lo conforman a través de procesos de interacción con nuevas partes dominantes, los cambios característicos de un nuevo orden educativo con incidencia tecnológica deberán de reconfigurar el ecosistema de forma iterativa.

El impacto producido por la tecnología sólo se sentirá cuando cambien simultáneamente (antes y/o después) en una cascada de relaciones muchas veces difíciles de prever otras prácticas y relaciones educacionales encadenadas. La capacidad de transformación no es algo intrínseco a la tecnología, imaginar que lo es - la película que desde hace más de dos décadas también nos quieren vender Bill Gates y Nicholas Negroponte- es el sueño (o la pesadilla) tecnocrática del fundamentalismo digital, y frente a ella hay que plantearse firme e inteligentemente (Piscitelli, 2005, pág. 130).

Los procesos de disrupción tecnológica y digital, entendiéndose ellos como cambios acelerados que han posibilitado un nuevo paradigma, han rebasado el nivel de mercado (diseño empresarial) de productos para incorporarse al sector terciario de la economía, e incluso ello, ya es una realidad en la educación universitaria. La justificación del concepto de innovación disruptiva planteado en el ámbito educativo es un análisis que desde la visión de Orozco (2013) conviene ser analizado a través de sus efectos en los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la investigación de las técnicas y tecnologías asociadas al lenguaje y la escritura a lo largo del tiempo.

Los usos y posiciones tecnológicas aplicadas a la educación se condicionan por una brecha digital que comienza a desvanecerse por el lento pero inevitable cambio generacional. Dicho desvanecimiento, representa una oportunidad para la enseñanza profesional, como proceso de planeación estratégica en la reconsideración de la recreación del ecosistema educativo, no obstante, hay que actuar sobre el sistema actual y no solamente sobre el

deseado en función del tiempo que aún requiere esperar el relevo para el manejo tecnológico educativo con significado. Entender la digitalidad tecnológica como un medio externo (herramienta) o como incorporación constitutiva singular, significa la diferencia en el origen que define el nuevo paradigma educativo.

Una vez que las tecnologías te absorben, se vuelven invisibles y resulta difícil identificar como cambian nuestra vida, más bien ya son nuestra vida; aunque ciertamente tenemos que diferenciar entre los nativos y los inmigrantes; es decir, para una persona de 40 años, la tecnología es un apósito, la usa para hacer lo mismo que hacía antes pero más rápidamente y con mejor calidad; en cambio, para los nativos, los menores de 30 años, las tecnologías son constitutivas: están totalmente cosidas a ellos. (Arribas, 2006, pág. 55).

La infraestructura tecnológica ha sido expuesta por las principales compañías de hardware, software y en la actualidad servicios en nube, se ha democratizado su acceso, sin embargo, el problema de la educación digital, de la recreación del sistema no es un asunto únicamente de dotación tecnológica aunque ello sigue representando un problema de inclusión digital, un estado de fractura digital señalado por Andrade y Campo (2008) que evidencia la complejidad y magnitud del problema.

La participación del gobierno federal en México ha adoptado en las dos gestiones anteriores estrategias de dotación tecnológica como tácticas de recreación del entorno educativo con un carácter tecnológico-digital, primero incidiendo en la habilitación de espacios y posteriormente incidiendo en los estudiantes de manera directa entregando de artefactos tecnológicos, dichas maniobras no han alcanzado los objetivos planteados; la causas no circundan la cancelación de los programas o los problemas de desvíos de recursos, el origen radica en que por sí misma la tecnología desde su carácter omnipresente ya ha modificado y moldeado hábitos y estrategias de aprendizaje desde otros acceso y medios y desafortunadamente bajo un pobre modelo que desdibuja la manera en que se construye la conciencia y el conocimiento del individuo al carecer de conducción metodológica adecuada. El aprovechamiento tecnológico y digital orientado a los procesos de enseñanza aprendizaje para la recreación del entorno desde una perspectiva digital debe de partir del hecho de que, la tecnología es el medio más no el fin. La dotación tecnológica impuesta per se lacera el

proceso de aprendizaje si es asignada desde una política centrada en el síntoma y no en la enfermedad.

b. La recreación del ecosistema organizacional educativo (planificando para la incertidumbre)

Un aspecto fundamental que no debemos de perder de vista reside en la transformación radical del acceso a la información de la que hoy en día goza cualquier estudiante universitario, ello ya es un hecho, la dimensión a atender deberá de integrar los aspectos orientados hacia el rediseño de los métodos educativos, el contexto es claro en la digitalidad sobre las que se desarrollan las actividades académicas-educativas: exuberancia de la información versus la gestión del conocimiento. Internet como gran escaparate informativo ha aludido a dicha prodigalidad informativa que incide en la manera en que se gesta el adoctrinamiento en los educandos, las posiciones en contra del uso de internet como fuente educativa persiguen líneas encontradas que van desde posiciones favorecedoras hasta luditas. Piscitelli (2000) caracteriza el fenómeno de internet de manera contundente en su papel multiplicador de información atómica. “La Internet es la más grande fotocopiadora de la historia. Basta poner un bit en sus entrañas (software, noticias, juegos, imágenes, clips de audio o de video), para que inmediatamente el ítem se esparza como una gota en el océano con la peculiaridad de no diluirse jamás y de conservar su consistencia y granularidad originales”. (Piscitelli, 2000, pág. 6).

El hecho de la recreación del sistema educativo no es principalmente un problema de infraestructura, la tecnología no solo es constitucional del artefacto tangible, sino también, lo es del modelo y de la estrategia desarrollada para el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto las posibilidades tecnológicas, digitales y de interacción asíncronas que caracterizan el contexto actual deberán de ser los actores que modifiquen no solo los medios y las formas, la interrelación disciplinar e incluso en la actualidad de mismos entornos físicos tradicionales donde se realiza el arte educativo. La visión de Cobo (2009) es amplia en el sentido expuesto.

Los requisitos fundamentales para que una integración de las TIC en los entornos de aprendizaje resulte exitosa, están vinculados a elementos como: definición de un marco de competencias y habilidades, incorporación de nuevas prácticas pedagógicas que estimulen este enfoque formativo, des-uniformar el proceso de aprendizaje, revalorizar el aprendizaje informal, re-diseñar el currículum y los sistemas de

evaluación, consolidar el valor del aprendizaje continuo, multidisciplinar y transdisciplinar, entre muchos otros. (Cobo, 2009, pág. 55)

Gutiérrez y Tainer (2012) exponen el entorno como un factor condicionante del proceso educativo que deriva de una sociedad cambiante en la cual el desdibujamiento paradigmático y la irrupción de proto-paradigmas desvanece las condiciones actuales en las prácticas académicas.

La educación, como preparación básica para la vida, no puede pasar por alto ni el entorno donde se desarrolla y que, lógicamente, la condiciona, ni tampoco el modelo cultural y social que pretende conseguir. La evolución de la educación en esta sociedad tan cambiante en la que vivimos y para la que debemos preparar, no ha seguido el ritmo del cambio social. Podríamos, por tanto, decir que nuestros sistemas educativos siguen capacitando a los estudiantes para desarrollarse como personas y ciudadanos en una sociedad que ya no existe. (Gutiérrez y Tyner, 2012, pág. 32).

No obstante, ante la estrategia y el modelo adecuado al entorno cambiante que permita la recreación del ecosistema educativo, la tecnología seductora por su posibilidad de empoderamiento digital genera posiciones encontradas en la definición de la importancia que tienen en la habilitación del profesional universitario. Hay un cuestionamiento que deslucen el potencial tecnológico y lo contraponen a los modelos educativos, Carr (2001), en su obra “Superficiales” expone: “Docenas de estudios a cargo de psicólogos, neurobiólogos, educadores y diseñadores web apuntan a la misma conclusión: cuando nos conectamos a la Red, entramos en un entorno que fomenta una lectura somera, un pensamiento apresurado y distraído, un pensamiento superficial” (Carr, 2011, pág. 144).

El postulado que anteriormente que en cierta forma desvirtúa el frente tecnológico es confrontado desde la apreciación de Cobo y Moravec (2011) a través de un *postulado sui generis* con base en la invisibilidad entendida como complejidad para el reconocimiento y la medición de habilidades digitales como competencias fundamentales.

El problema está en que buena parte de estas habilidades digitales no son destrezas necesariamente reconocidas ni estimuladas por muchos sistemas formales de instrucción. Por ejemplo: capacidad de hacer un uso eficiente del motor de búsqueda, habilidad para interactuar en redes sociales, destreza para escribir y publicar en

diversos formatos multimedia, conocimiento de cómo almacenar y compartir información, transferencia de conocimiento, remix de formatos y contenidos, etc. Ello hace que, aunque sean competencias fundamentales para el mundo actual, muchas veces resultan invisibles dentro de la educación tradicional. Es evidente que aquí estamos frente a una clara contradicción. Es decir, por una parte los grandes discursos ensalzan la importancia de desarrollar este tipo de destrezas, y por otra parte éstas son ignoradas o resultan “irrelevantes” dentro del currículo académico. (Cobo y Moravec, 2011, pág. 38)

c. Sobre el estado actual del modelo y el deseado

Planteado en la investigación que secunda este artículo, el modelo tradicional de enseñanza de aprendizaje incorpora lentamente esquemas tecnológicos derivados de un exceso de burocracia en la gestión y aprobación de proyectos de esta índole. Ni la educación a distancia, ni los cursos en línea masivos y abiertos, ni mucho menos los repositorios digitales de gran soporte de datos; son la panacea del mal que nos aqueja en la recreación del ecosistema educativo, desde una posición exigente los artefactos digitales planteados son parte de un mar de opciones digitales que nos sumerge en una vorágine y frenesí de lucha contra la adopción inmediata, donde las bases relativas a modelos y estrategias llegan tarde o están ausentes.

Una posición interactiva desde la perspectiva de Ackoff (1996) tendría que conducir el estado deseado de reconstrucción creativa del ecosistema educativo al diseñarlo con base en el futuro deseado. Se exponen a continuación el postulado base del autor:

Los interactivistas (a veces denominados) proactivistas no desean retornar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Aun cuando la aceptación de todas las orientaciones parezca implicar cierto cinismo o resignación hacia el mundo, la realidad es diferente. Los interactivistas niegan lo que implícitamente suponen los inactivistas, lo reactivistas y los preactivistas: que el futuro está fuera de control en gran parte porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro. Los interactivistas creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, del mismo modo como las acciones pretéritas modificaron el curso del presente. Los interactivistas piensan que el futuro está sujeto a la creación. De aquí que consideran a la planeación

como el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él.
(Ackoff, 1996, pág. 83)

La posición tomada en devenir educativo por los efectos de la disrupción tecnológica y digital a través de las implicaciones que de ella devienen configuran un escenario complejo de retos docentes.

En la sala de clases del futuro, los estudiantes serán capaces de desafiar a sus profesores y compañeros estudiantes. Recibirán poderes de las infraestructuras que respaldan los canales extraoficiales de comunicación, escribir en blogs sobre sus pensamientos y fuentes, y recolectar por colaboración colectiva de los expertos que están fuera de la sala de clases. (Dutton, 2012)

Lo que podemos esgrimir desde la docencia y academia en su conjunto, involucra primero la conciencia del cambio y la intervención para él y para su reconfiguración, la renovación de los entornos magistrales como ha sido presentado deriva no sólo de cambios en los medios y procesos sino además en los fines, es decir, para condiciones que rompen el *status quo*. La visión de Orozco y Labrador (2006) va en este sentido: En efecto, la educación del siglo XXI debe formar competencias para aceptar el cambio, para entender y evolucionar en el desempeño de distintas áreas del conocimiento e información, para intervenir en su contexto inmediato y, sobre todo, para la adaptación al surgimiento y aplicación de nuevas tecnologías durante la vida entera y dentro de las circunstancias sociales más diversas. (Orozco y Labrador, 2006, pág. 83).

d. Innovación y disrupción tecnológica

El planteamiento de un nuevo escenario para el desarrollo con mayor eficiencia de las actividades organizacionales o la resolución de un problema tiene como origen una nueva idea. Las innovaciones adquieren significado a partir de la implementación de la nueva idea y su reconocimiento como tal se logra a través de la percepción del individuo y se generaliza uso a mediante a difundió El Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005), como amplio referente del estudio de la innovación específica al respecto en sus puntos 146, 147 y 148:

146. Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la

organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. 147. Esta amplia definición engloba una considerable gama de posibles innovaciones. Una innovación puede ser definida de una manera más restrictiva como la introducción de uno o más tipos de innovaciones, por ejemplo, innovaciones de producto y de proceso. Esta definición más limitada de la innovación de producto y de proceso puede considerarse vinculada a la definición de la innovación tecnológica de producto y de proceso empleada en la segunda edición del Manual de Oslo.

148. Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones.

¿Qué tienen de nuevo las nuevas tecnologías?, ¿Son todas las tecnologías innovadoras? son dos cuestiones que sugieren un ejercicio mayor de análisis orientado al territorio de la innovación. Dentro de la idea de innovación, el elemento clave es “lo nuevo”, es decir, que se trate de un elemento que no existía, o que si existía se presentaba de una manera notablemente diferente de la que tiene ahora. Al pensar en términos de novedad, una pregunta natural que surge es el tiempo que es necesario que transcurra para que algo deje de ser una novedad.

La innovación entonces requiere de un proceso previo: la invención o ideación. Estos elementos previos se sujetan a la capacidad de creación que por sí misma denota creatividad en el individuo. La innovación aplicada para la resolución de problemas a través de proceso creativos es un arte señalado por Ackoff (1981), resolver un problema es decidir sobre uno o más cursos acción, es decir tomar una decisión sobre los medios para alcanzar los objetivos. Lo novedoso conlleva un grado de incertidumbre, un elemento clave en el proceso mismo de la innovación, Fernández (2013) contextualiza acertadamente este hecho:

En cualquier caso, toda innovación supone una novedad y toda novedad implica incertidumbre sobre su aceptación y adopción. La incertidumbre es un factor central para explicar la difusión y adopción de cualquier innovación tecnológica. Así, esta incertidumbre aumenta cuando no es evidente el valor que aporta la innovación y cuando hay competencia con otras tecnologías sustitutivas, es decir, que básicamente

sirven para cubrir la misma necesidad. Además, puede suceder que estas tecnologías sustitutivas no sean compatibles técnicamente con la innovación, de manera que existe el riesgo de quedar aislado respecto a otras TIC. (Fernandez Quijada, 2013, pág. 12)

Pueden aplicarse diversos tipos de tipos de innovación dentro de la organización: 1) De carácter incremental (mejoras de carácter menor), 2) Innovaciones radicales (implica la utilización de nuevos principios tecnológicos y científicos y normalmente impulsan la aparición de nuevos mercados) y 3) La innovación disruptiva (representa una ruptura brusca de las estructuras de mercado).

Las ventajas derivadas de la adopción de la innovación constituyen el motivo constante que reinventa y reivindica a la organización de manera cotidiana. La infraestructura, el elemento tecnológico, está presente *per se* y como ha sido comentado con anterioridad la pertinencia de su adopción en tiempo y forma desemboca un beneficio paradigmático de gran alcance o bien un rezago común y recurrente.

e. Gestión tecnológica

Se entiende por gestión tecnológica, el conjunto de procesos y actividades relativas a la definición, evaluación y selección de recursos e incorporación de TIC en la organización, orientados a la optimización de recursos para la consecución eficiente de objetivos y metas de la entidad. La gestión tecnológica es una de las herramientas claves para la innovación como reforzamiento de la competitividad organizacional al permitir la generación de conocimiento, ideación de nuevos productos y/o servicios o mejora de los existentes. La gestión tecnológica impacta directamente las áreas generadoras de valor.

Gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer, primero que todo, la propia empresa y sus posibilidades, conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores, adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que convengan desarrollar inmediatamente como las que se van a contratar externamente, garantizando su financiamiento; supervisar adecuadamente su desarrollo y utilizar sistemas y estructuras flexibles para poder reaccionar ante los imprevistos e innovar; evaluar sus resultados, proteger debidamente la tecnología generada y obtener los mayores rendimientos de su explotación para optimizar los

procesos productivos. (Ruiz Ordóñez, Guzmán Obando, & de la Rosa i Esteva, 2007, pág. 95)

Un escenario deseado en torno al manejo tecnológico eficiente es aquel que adopta un carácter prospectivo y sistémico además de estratégico, contribuyendo específicamente a la mejora continua. Es conveniente rescatar desde Solleiro (2008) que la gestión tecnológica representa un aspecto fundamental de la gestión empresarial con impacto directo en las áreas generadoras de valor.

La incorporación de tecnologías y entes digitales dentro de sistemas interrelacionales y la gestión cotidiana en ellos a través de estructuras físicas o electrónicas orientadas por el proceso administrativo definen el concepto de organización digital. La organización tradicional ha sido sometida a un proceso de aceleración y cambio constante debido al fenómeno de la irrupción de tic al tejido económico y social. Goñi (2004), especialista en sistemas de innovación y cambios organizativos aludió acertadamente a la transformación actual que vivimos de la empresa.

Hasta hoy la empresa era entendida como una estructura, pero dejará de serlo para dar paso a la empresa como resultado de una constante evolución, es decir, un proyecto de empresa o un proyecto empresarial. Este proyecto empresarial permite seguir un rumbo aun cambiando la forma tantas veces como sea necesario. La competencia entre empresas de un mismo sector no se va a resolver basándose en mejores o peores productos, si no en los modelos de negocio que cada empresa adopte y en el proyecto empresarial que ésta represente. La visión de la empresa como una unidad de acción completa en su estructura funcional y bajo una jerarquía de mando es un modelo del hoy que no será tal en el futuro. Frente a este modelo, están proliferando estructuras cada vez más fragmentadas en equipos, como unidades de mando, y articuladas a través de modelos de alianzas, cooperación y trabajo en red. Los procesos globales que percibe el cliente de una empresa lo serán a través de muchas otras, y el producto final será el compendio de una cadena de valor multiempresarial. (Goñi Zabala J. , 2001, pág. 38)

El hardware y software implementado a través de TIC pueden mejorar el desempeño organizacional, lo mismo que impedirlo. La selección del hardware y software de TIC se deberá de basar en las necesidades organizacionales y de negocio considerando su adecuada

inserción en la organización y mediante el cuidado de aspectos como: la cultura organizacional y programas de resistencia al cambio. Todas las ventajas competitivas con base en tecnología serán posible siempre y cuando se planee un ejercicio acertado de gestión tecnológica.

3. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo de la formación y necesaria reivindicación del administrador como agente socialmente responsable, con perspectiva humanista u comprensiva debe de considerar la recreación del ecosistema educativo, es decir, la redefinición de la organización (recinto universitario) desde su modelo y técnicas de gestión. La incertidumbre es una constante del supra sistema organizacional que no puede ser eliminada, pero si mitigada. Es fundamental para la reconversión del profesional administrador profundizar con respecto a la importancia superior que debe guardar el beneficio social sobre el económico; ésta diferenciación debe de ser potenciada desde la formativa en términos del análisis organizacional y no únicamente desde la teoría de la organización. Por lo tanto, es urgente dar paso a la complementariedad educativa para la administración sumando la visión organizacional de la rentabilidad (beneficio) a la constante y tradicional visión eficientista de la productividad.

El ejercicio formativo de un administrador contemporáneo supone la incorporación de nuevos dominios asociados hacia la tecnología y la innovación que son parte del contexto y de su naturaleza misma (situación generacional). A la organización en su ámbito interno de control le corresponderá generar las condiciones necesarias para favorecer el cambio como una variable aceptada y constante y no negarla.

Las tecnologías disruptivas se han convertido para cualquier organización y profesión en la muerte anunciada de los edictos bajo los cuales dichos entes fueron creados. La dotación tecnológica por sí misma, no es sinónimo de eficiencia ni de generadora de rentabilidad; es ineludible el hecho de considerar la gestión en su ámbito tecnológico y digital como una actividad imperante e impostergable que se suma a la formación requerido por el nuevo administrador de vanguardia y cosmopolita.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff Rusell (1996) Planificación de la empresa del futuro. México, Limusa.
- Andrade y Campo 2007, "Tecnologías de información para la inclusión digital", en Apertura, México, noviembre.
- Arribas, Amala 2006, "Tecnologías invisibles", en Revista Mexicana de Comunicación, México, agosto/septiembre.
- Carr Nicholas (2011), Superficiales. ¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes?, México, Taurus.
- Cobo, Cristóbal (2009), "El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento", en Revista Zer, España.
- Cobo y Moravec 2011. El aprendizaje invisible. Hacia una ecología de la educación. Consultado, 10 octubre de 2015.
- Dans Enrique 2010, Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer, Barcelona, Ediciones Deusto
- Dutton, William. "Aprendizaje y educación en la era digital: ¿una primavera estudiantil?", en Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui, Ecuador.
- Harold, K., & Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill.
- Fernandez Quijada, D. (2013). La innovación tecnológica. Creación, difusión y adopción de las TIC. Barcelona: UOC.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). Las organizaciones. Comportamiento-Estructura- Procesos. Wilmington Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Goñi Zabala, J. (2001). El ADN de las organizaciones: hacia una arquitectura digital de los negocios en el proyecto empresarial. Harvard Deusto Business Review, 34-43.
- Gutiérrez y Tyner (2012), "Educación para los medios, alfabetización mediática y competencia digital", en Revista Comunicar, España.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). El Futuro de la Administración. (A. de Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma.
- Ibarra, E., & Montaña, L. (1987). Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización. México: Trillas.
- Negroponte, N. P. (1996). Ser Digital. (D. Pläcking, Trad.) México: Océano de México.
- Orozco Hosal (2013), "Claves para la integración equilibrada de los usos de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en Revista Cultura de Guatemala, Guatemala, enero.
- Piscitelli, Alejandro (2000), "Seres humanos atravesados por el tiempo e incrustados en el espacio", en Revista de Estudios Sociales, Colombia, enero.

Piscitelli, Alejandro (2005), "Tecnologías educativas. Una letanía sin ton ni son", en Revista de Estudios Sociales, Colombia, diciembre.

OCDE y Eurostat. (2005). UNESCO Institute for Statistics: UNESCO Institute for Statistics. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Manual de Oslo - Institut de statistique de l'UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

Orozco y Labrador (2006) "La Tecnología Digital en Educación: Implicaciones en el Desarrollo del Pensamiento Matemático del Estudiante", en Revista Theoría. Octubre

Reyes Ponce, A. (1997). Administración moderna. México: Limusa.

Ruiz Ordóñez, R. U., Guzmán Obando, J., & de la Rosa i Esteva, J. L. (2007). Dirección Empresarial Asistida. Cómo Alinear Estratégicamente su Organización. Madrid: Visión Net.

Solleiro, J., & Castañón, R. (2008). Gestión tecnológica: conceptos y prácticas. México: Plaza y Valdés.

Tapscott Don (2009), La era digital. Cómo la generación net está transformando al mundo, México, Mc Graw Hill.

5. RESUMEN HOJA DE VIDA



M.D. Alfredo Garibay Suárez.

De nacionalidad mexicana, ha concluido el Plan de Estudios Doctoral en Diseño de la Universidad Autónoma Metropolitana Plantel Azcapotzalco (UAM-A) en las líneas de generación y aplicación del conocimiento en Nuevas Tecnologías e Hipermedios, con las temáticas del diseño empresarial, la innovación y la cultura emprendedora.

Es Maestro en Diseño en la línea de Nuevas Tecnologías y Licenciado en Administración por la UAM-A, formado además en el rubro hipermedia al cursar una Especialización en Diseño y en el apartado de las nuevas tecnologías e innovación habilitado por Diplomados en Tecnologías de la Información y Gestión de la innovación para el desarrollo nacional en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Se ha desempeñado como profesor en la UAM -A para las Divisiones de Ciencias Sociales y Ciencias y Artes para el Diseño en los Departamentos de Administración, Investigación y Conocimiento y en el Posgrado en Diseño; impartiendo clases de Mercadotecnia, Investigación de Mercados, Mercadotecnia Internacional, Introducción a la Computación, Comercio Internacional, Análisis de Sistemas, Administración de Instituciones de Crédito, Seminario de Conglomerados financieros del Estado, Proyectos de Inversión, Pagina Web y Redes Sociales, Economía del Conocimiento y WEB 2.0.

Ha participado en diversas ocasiones como conferencista, moderador y organizador tanto en eventos nacionales como internacionales, cuenta con publicaciones en revistas y capítulos de libros. Ha sido dictaminador y ejercido en múltiples ocasiones el papel de instructor para el fortalecimiento de la formación de alumnos y académicos a través de cursos y talleres especializados con temáticas de administración, pensamiento divergente, diseño multimedia, pensamiento de diseño, planeación estratégica, bases de datos, marketing digital, redes sociales y gestión tecnológica.

Ha sido distinguido con la Medalla al Mérito Universitario en dos ocasiones parte de la UAM-A y cuenta con una mención plata por parte de Quorum (Consejo de Diseñadores de México A.C.)

Desde el 2003 está al frente de la Asistencia de Desarrollo Informático de la Dirección de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM -A, y desarrolla actividades de consultoría para el ámbito hipermedia de manera independiente.

El Éxito en estudios Doctorales:

Una mirada desde las elecciones racionales

Autor (es)

Jorge Luis Del Río Cortina¹
Carlos Alberto Rodríguez Arias²

¹ Estudiante del Programa Doctoral de Administración de la Universidad del Norte, MBA del Tecnológico de Monterrey – México. Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena.. Investigador Asociado en Colciencias. Investigador vinculado al –IDE- Instituto de Estudio para el Desarrollo adscrito a la Universidad Tecnológica de Bolívar

² Estudiante de la Maestría en Ciencias de la Administración y las Organizaciones, Universidad Tecnológica de Bolívar. Economista, Universidad de Cartagena.

Resumen

La realización de un Doctorado es el mayor estatus académico que puede obtener un individuo, el éxito de este radica en múltiples aspectos, pero sobre todo del ser. Este artículo aborda como aquellas elecciones racionales de los individuos entre las cuales encontramos, la elección del programa de doctorado, la elección del tutor de tesis y la elección del tema de investigación entre otros, determinan el éxito o no de un Doctorado. En este sentido, los principales hallazgos que se evidenciaron fue de que el mayor éxito que tiene realizar un doctorado está en función de que el individuo pueda innovar y reinventarse así mismo todos los días, de frente a los constantes cambios del entorno, con lo cual este desarrolla competencias en el campo de investigación que permiten pensarse y repensarse en función del conocimiento.

Palabras Claves: Elecciones Racionales, Conocimiento, Tesis Doctoral.

Abstract

The successfull of a PhD degree is the highest academic than could get an individual, the success of this is based in many aspects, but especially of human been. This paper approach as those rational choices of individuals among the which find; choice of the doctoral program, the choice of thesis director and the choice of research topic which determine the success or not of a PhD degree. In this sense, the main findings that became apparent was that the biggest success has a PhD degree is on function of How the individual can to innovate and reinvent himself every day, facing the constant changes in the environment, which this develops skills in the field of research that allow to think and rethinking in terms of knowledge.

Keywords: Rational Choice, Knowledge, Doctoral Thesis

Introducción

El término racionalidad, comúnmente utilizado para comprender las acciones humanas, implica una postura desde un punto de vista axiológico del ser. Habermas (1985) plantea que: “la racionalidad tiene menos que ver con el conocimiento o con la adquisición de conocimiento que con la forma como los sujetos capaces de lenguaje y de acción hacen uso del conocimiento”. De acuerdo a esta aproximación, la racionalidad implica una decisión basada en el conocimiento adquirido de los individuos que toman decisiones con base al uso de este. Esta racionalidad está supeditada al componente axiológico de los individuos (i.e., creencias, valores morales, éticos), por lo tanto la racionalidad de los individuos no necesariamente sea la misma a la hora de comprender un fenómeno puesto que comprenderá solo lo que sus creencias o valores morales éticos le permitirán comprender.

Es en este punto donde la racionalidad empírica, vista desde los sentidos, toma valor al mostrar a los individuos que las realidades son cuestiones de percepción y de cómo cada individuo comprende un fenómeno a partir de sus valores o creencias, es por tanto que las realidades son meramente subjetivas, con esto no se llega a decir que no existe una realidad, sí no que cada individuo percibe una realidad distinta y con ello realiza un proceso correspondiente para la toma de decisiones.

Para el análisis sobre toma de decisiones, la teoría sobre elecciones racionales muestra un panorama de cómo las acciones humanas están determinadas por una racionalidad. Esta teoría expone que los fenómenos sociales pueden ser comprendidos desde acciones humanas individuales (Abitbol & Botero, 2006).

En este sentido expone Elster (2003, p. 21), que una acción es racional si cumple tres condiciones:

- Debe ser la mejor forma de satisfacer el deseo del individuo de acuerdo a sus creencias
- Las creencias deben ser las mejores que pueda formarse el individuo
- La cantidad de información que posee el individuo de ser el resultado de una inversión óptima en la adquisición de información.

De acuerdo a lo planteado, este artículo aborda como la racionalidad de los individuos influye en la toma de decisiones (i.e., elecciones racionales), a la hora de tener éxito un doctorado teniendo en cuenta, la elección del programa de doctorado, la elección del tutor de tesis y la elección del tema de investigación. Estas elecciones resultan relevantes porque determinan la consecución del grado de Doctor por parte de un Individuo.

Desde el monte de la educación

El Doctorado es el máximo grado académico que puede alcanzar un individuo en la sociedad, este se convierte en la cúspide en el cual se genera conocimiento científico, ahora bien, aun cuando propios y ajenos de las comunidades académicas y en una menor medida de los integrantes de las organizaciones aspiran alcanzar este grado académico, se convierte en tendencia dentro de una sociedad de conocimiento matricularse en programas de este tipo de estudios para lo cual es importante expresarle a cada uno de los lectores elementos que le permitan una mirada 360 grados y con ello proporcionarle diferentes aristas que le asegure un tránsito hacia el éxito. De lo anterior, podemos resaltar que una mayor tasa de matrícula en programas doctorales, no lleva consigo una alta tasa de éxito en la consecución del grado de doctor, es importante resaltar entre otros aspectos, que los programas doctorales en ciencias sociales presentan las tasas más bajas de graduación.

Alcanzar el éxito, no solamente se convierte en algo importante para los sujetos individuales, sino también para las universidades, puesto que la tasa de egresados de cada uno de los programas hacen parte de los indicadores de calidad y los programas de doctorado no son la excepción, este requerimiento no convierte a los programas doctorales en procesos meramente modulares o asignaturitas, el proceso del programa doctoral coloca un nuevo techo en los esquemas mentales de quienes asumen la tarea de introducirse en esa nueva dimensión de lo que conocemos como conocimiento debido a que el título se alcanzara una vez sea validada la tesis objeto de estudio, esa tesis le proporcionara a la comunidad académica un nuevo conocimiento, llevando a la sociedad y todo su ecosistema a una nueva frontera frente al objeto de estudio lo que supone todo un proceso de la complejidad del objeto y su posterior aplicación en el tejido empresarial.

Las razones de la baja tasa de éxito son múltiples. Alcanzar un título de doctor no es tarea fácil, en España por ejemplo, aproximadamente solo 10 de cada 100 alumnos que se matriculan en un programa de doctorado culminan su proceso alcanzando el título de Doctor, lo que significa que el 90% no culminan con éxito el objetivo. ¿Por qué fracasan tantos si supuestamente son buenos alumnos?, La respuesta no es fácil, ya que se tiene que tener en cuenta diversos aspectos cómo, la elección del tema de investigación, elección del tutor, elección de la Universidad, factores asociados a la motivación, organización y esquematización de las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos propuestos entre otros. Con base en esto, los individuos se enfrentan a múltiples opciones con lo cual deben tomar decisiones de manera que la elección sea una “elección racional”. La elección del programa doctoral es una de ellas, con lo cual la reputación académica de las Universidades, medida por diversos rankings institucionales y sobre todo por la producción científica, en esta medida se puede resaltar que es directamente proporcional la posibilidad de doctorarse en una universidad donde existe una alta tasa de publicaciones en bases de datos de alto impacto cómo Thomson Reuters y Scopus, a tener publicaciones en otras bases de datos, la divulgación de los avances investigativos demuestra la capacidad que se posee para presentar los avances que revelan la nueva frontera de conocimiento de la disciplina convirtiéndose en referentes.

De acuerdo a esto, si bien es cierto que la reputación de un programa doctoral es un buen indicador para tomar una decisión, no es el único y es que la elección de este también está relacionado con qué escuela de pensamiento o más bien desde que racionalidad el programa doctoral ha sido concebido, y sí ésta racionalidad es a fin a los intereses del individuo (e.g. será contraproducente que una persona con una fuerte influencia de corte humanista elija un programa doctoral donde su racionalidad es de corte mecanicista, positivista).

Por otra parte, los programas de Doctorado deben ofrecerles a los estudiantes la posibilidad de contar con facilitadores para la gestión del conocimiento que les permitan la consecución de los objetivos propuestos a la hora de desarrollar la tesis de investigación, es así como los espacios físicos, la metodología de enseñanza y las herramientas investigativas son indispensables al momento de abordar la pregunta de investigación.

Otra “elección racional” a la hora transitar hacia el éxito en un Doctorado es la elección de un tutor, las características que debe tener el tutor varía dependiendo de la temática y de las competencias que posee el estudiante del programa doctoral, es así como se deben elegir tutores que manejen de cierta manera la misma línea de investigación, como en el caso de la elección del programa doctoral, además que su racionalidad sea a fin a la racionalidad del estudiante en busca de su tutor. Por ejemplo, si la racionalidad de un estudiante es de corte Positivista³, es muy poco probable que tenga éxito en su tesis doctoral con un tutor que maneje una postura constructivista⁴.

Es así como el tutor debe tener la capacidad de poseer competencias que le permitan llevar al estudiante de doctorado a encontrarse primeramente consigo mismo para que de esta manera lo guíe en ese camino que en muchas ocasiones será como caminar al vacío, o en su defecto caminando en medio de la oscuridad procurando despejar y consigo validar la tesis. En este sentido, el tutor debe tener la capacidad de mostrarle el camino para desarrollar el espíritu de exposición ante la comunidad en cada paso que experimente, volviéndose en cotidiano plasmar en documentos sus avances, lo que traerá consigo la producción científica. En resumen todos los tutores deben presentar características transversales cómo lo afirma Páez Rovira (2003) citado por (Agudelo et al., 2003): “Que sea cooperativo y con cierta disposición en el tiempo que tenga publicaciones en inglés y un equipo de investigación”.

La importancia de tener publicaciones en inglés radica en que los conocimientos adquiridos y expuestos a la comunidad académica en idioma inglés son más relevantes que hacerlo en otro idioma. La población objetivo aumenta al momento de publicar en inglés, por tanto las personas que leerán dicha producción será mayor así como también las personas que citaran dicho artículo con lo cual alcanzará mucha más visibilidad y generará una mejor reputación para el investigador lo que convierte ese conocimiento producido en una aceptación a nivel internacional. En este mismo sentido, las revistas relevantes internacionalmente en el idioma en el cual aceptan las publicaciones son en inglés, es decir, es necesario tanto para el tutor cómo para el doctorando que maneje el

³ El positivismo constituye sobre todo un acto que consiste a mantener que no hay, al menos en derecho, ninguna cuestión insoluble para la ciencia (Labra, 2013)

⁴ En el constructivismo, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (Camejo, 2006)

idioma inglés sí quiere que ese conocimiento producido durante el desarrollo del programa doctoral tenga una aceptación tal que evidencie un verdadero avance del conocimiento. Por otro lado, el tener un equipo de investigación facilita la gestión y consecución de los objetivos propuestos en la tesis doctoral puesto que son apoyos y dinamizadores del proceso.

La función que ejerce el tutor dentro del proceso de elaboración de la tesis, es como alfarero y una vasija de barro, desde que inicia hasta que termine el proceso y obtiene el grado de Doctor, el tutor no deja de moldear la tesis de tal manera que se acerca y produzca un nuevo conocimiento deseado y este proceso va de la mano con el Doctorando con base a esto, se puede afirmar que el tutor es el responsable de que el doctorando salga adelante y culmine con éxito el programa Doctoral, así lo afirma Garcia (2003) Citado por (Agudelo et al., 2003): “Sin la tutela de un investigador con experiencia, resulta prácticamente imposible aprender las técnicas y habilidades que se requieren en ese período”(p.12). En este mismo sentido Agudelo et al. (2003) expone que: “la pertinencia del periodo de investigación tutelada estriba en la aproximación más rigurosa al ejercicio cotidiano que implica la indagación en un tema específico”(p.12).

Otro factor importante a la hora de tener éxito en un Doctorado es el tema de investigación doctoral, ésta “elección racional” del tema de investigación tiene que estar ligada a la elección del tutor de la tesis, a las líneas de investigación las cuales se relacionan con la temática y además con un grupo de investigación que soporte los avances y producción académica obtenida en el programa de doctorado de la universidad

Para la elección del tema de tesis, Agudelo et al. (2003) recomienda: “examinar las grandes revisiones para ver como lo tratan; examinar los meta-análisis y grandes síntesis de resultados; intentar aproximarse al tema de forma creativa” (p.15). Realizar estos pasos es de suma importancia puesto que se conoce la temática en su conjunto a investigar, se sabe, ¿qué se ha investigado del tema?, ¿qué vacíos tiene la literatura?, ¿de qué maneras han investigado el tema?, respondiendo estas preguntas se evita caer en el error de abordar una temática de investigación que ya ha sido abordada de la manera que se pretendía, es decir no se aporta un nuevo conocimiento. Respaldando estas afirmaciones Agudelo et al. (2003) sostiene que: “Los directores coinciden en aspectos deseables para que el tema sea útil y creativo, tales como capacidad crítica, motivación, intuición e interés por la

investigación y leyendo la producción científica ya generada podremos ser de verdad creativos” (p.16).

Cabe resaltar que el hecho de que se investigue un tema que no sea novedoso no quiere decir que el tema no se puede emplear para la realización de una tesis doctoral, el hecho está en que ese tema se puede abordar desde una perspectiva diferente con la aplicación metodologías y herramientas que no se hayan aplicado al problema en cuestión, por tanto el factor innovador en la elección de una temática no es decisivo a la hora de realizar una tesis doctoral, es más importante tener en cuenta que los resultados de la tesis doctoral puedan ser concretos, observables y medibles a la hora de evaluar el éxito o no de un tema de investigación. En este sentido, Rosales-Nieto & Luciano (2002) citado por (Agudelo et al., 2003) afirma que “Un trabajo de calidad aporta conocimientos y soluciones a problemas planteados, que ha sido hecho con corrección y criterio metodológico, con originalidad y eficacia en el logro de los objetivos planteados” (p.7).

El éxito en la elección de un tema de tesis doctoral, está relacionado con la aplicación que se le puede dar a este nuevo conocimiento, es decir, no basta con generar un conocimiento teórico sí no se lleva al siguiente nivel, el que se pueda aplicar. Es por tanto que el nivel de éxito de una tesis está en la medida en que se pueda utilizar ese nuevo conocimiento en la sociedad. Rodríguez, (2003) citado por “si una persona es capaz de realizar un buen trabajo de investigación, con rigor metodológico, y riqueza de contenido, que haga avanzar algo lo que sabemos sobre un tema de relevancia científica, tecnológico o social, esa persona merecerá el título de doctor”

De acuerdo a estas elecciones racionales, luego de la obtención del título de Doctor el éxito de un doctorado radica en el individuo, en el ser. Se deben desarrollar competencias cómo Competencia lectora, Escritura, Disponibilidad de tiempo, Disciplina, Capacidad Autocritica entre otras, los cuales se tienen que adquirir a lo largo de la realización del doctorado. Más que un título de Doctor, el individuo debe desarrollar la capacidad de reinventarse en función de una aptitud investigadora. Cómo lo afirma Agudelo et al. (2003): “la razón de ser de los programas de doctorado no es el conocimiento de unas temáticas específicas o generales, sino más bien, el logro de la destreza investigadora, por tanto es difícil concebir un docente de doctorado que no investigue”

Es por tanto que el mayor éxito que tiene un programa doctorado, es que el individuo pueda innovar y reinventarse así mismo todos los días, con base a aquella capacidad investigadora adquirida en el programa de Doctorado, y que se conciba como un ser pensante el cual pueda constantemente generar conocimiento.

Una disyuntiva que existe a nivel mundial es la concepción del quehacer del Doctor, por un lado, en la mayoría de los países en Europa, un Doctor se concibe cómo aquel que hace actividades de docencia, investigación y extensión y estos son los que solamente imparten las clases en los diferentes niveles de los programas académicos de las Universidades.

Por otro lado está la concepción de doctor de la mayoría de los países de América Latina en donde para el caso Colombiano, existen diferentes posturas del rol del doctor al interior de las instituciones, partiendo de una dedicación enfocada en la docencia donde la producción de conocimiento por su naturaleza se hace mínima. Otras instituciones de educación superior contemplan el rol de Doctor desde el ámbito de la docencia con alguna propensión a explorar posibilidades de estudios en el campo de investigación a partir de los recursos que puedan apalancar a través de las diferentes fuentes de financiación, lo que hace que la investigación en el Campo sea intermitente por lo tanto las Instituciones de educación superior son consideradas universidades de docencia. Con base a esto es necesario reevaluar la concepción que se tiene de ¿qué es un Doctor? y ¿qué hace un doctor?

Conclusiones

Los individuos se enfrentan a múltiples opciones con lo cual deben tomar decisiones de manera que la elección sea una “elección racional”. La elección del programa doctoral es una de ellas, con lo cual la reputación académica de las Universidades, medida por diversos rankings institucionales y sobre todo por la producción científica, son aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar un programa de Doctorado de una Universidad.

Así mismo la racionalidad que subyace en los programas doctorales es importante considerarla a la hora de realizar una elección puesto que puede ser diametralmente opuesta a la del individuo que está tomando la decisión.

La elección de un tutor, es otra “elección racional” puesto que este debe tener afinidad desde aquella racionalidad que domina ya que este es imprescindible a la hora guiar al estudiante en el camino correcto para la consecución del objetivo propuesto, teniendo en cuenta

Otro factor importante a la hora de tener éxito en un Doctorado es la identificación y selección del tema de investigación; esta “elección racional” del tema tiene que estar ligada a la elección del tutor de la tesis, a las líneas de investigación las cuales se relacionan con la producción evidenciada por los integrantes del grupo de investigación que apoya el desarrollo del programa de Doctorado que imparte la Universidad.

La mayor evidencia de éxito que un individuo en la realización de un doctorado es que el individuo pueda innovar y reinventarse así mismo todos los días, con base a aquella capacidad investigativa adquirida en el programa de Doctorado, y que se conciba como un ser pensante el cual pueda constantemente generar conocimiento.

Referencias Bibliográficas

- Abitbol, P., & Botero, F. (2006). Teoría de Elección Racional: estructura conceptual y evolución reciente [Rational Choice Theory: conceptual structure and recent evolution] (No. 6767). University Library of Munich, Germany.
- Agudelo, D., Bretón-López, J., Poveda-Vera, J., Teva, I., Valor-Segura, I., & Vico, C. (2003). ¿Cómo tener éxito en un doctorado en Psicología? Opinión de los directores de Tesis Doctorales más productivos en España. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3(3), 565–593. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=721116>
- Buela-Casal, G., Bretón-López, J., & Agudelo, D. (2005). *Manual practico para hacer un doctorado*. Madrid, España: Editorial EOS.
- Camejo, A. J. (2006). La epistemología constructivista en el contexto de la post-modernidad. *Entelequia: revista interdisciplinar*, (1), 47-54.
- Elster, J. (2002). Teoría de la elección racional y sus rivales. Reflexiones sobre la investigación en ciencias sociales y estudios políticos, memorias seminario octubre.
- Habermas, J. (1989). *Teoria de la acción comunicativa Vol.(2)*. Buenos Aires: Taurus.
- Labra, O. Positivismo y Constructivismo: Un análisis para la investigación social. Número 7, junio del 2013 SANTIAGO-CHILE ISSN 0718-4182, 12.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Jorge Del Río Cortina

Estudiante del Programa Doctoral de Administración de la Universidad del Norte, MBA del Tecnológico de Monterrey – México. Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena.. Investigador Asociado en Colciencias. Investigador vinculado al –IDE- Instituto de Estudio para el Desarrollo adscrito a la Universidad Tecnológica de Bolívar. Asesor y Consultor Empresarial. Director de Investigaciones, Emprendimiento e Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Director de Programas de Posgrado – Gerencia de Mercadeo. Planeación Estratégica y Prospectiva. Profesor de Postgrados en la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Carlos Alberto Rodríguez Arias

Estudiante de la Maestría en Ciencias de la Administración y las Organizaciones, Universidad Tecnológica de Bolívar. Economista, Universidad de Cartagena. Joven Investigador de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Asistente de investigación en la Dirección de Investigaciones, Emprendimiento e Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

**Hacia una reforma radical en la formación de los administradores
latinoamericanos. Nadando en dos aguas: E.O. y Adm.**

Autor (es)

Arturo Andrés Pacheco Espejel¹

¹ Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana (México).



RESUMEN:

El presente trabajo tiene como objetivo central, caracterizar la necesidad de reorientar la formación de los administradores de las organizaciones latinoamericanas (privadas, públicas y sociales) a partir del análisis crítico, tanto de la conceptualización parcial y funcionalista de organización dominante en las aulas universitarias como de la visión parcial que manejan los egresados en relación a lo que implica una praxis directiva integral con base en las propuestas emanadas de los Estudios Organizacionales y de la disciplina administrativa. Como resultado del objetivo anterior, se describe el perfil deseado del “nuevo” administrador, así como los mecanismos que se tendrían que echar a andar para consolidar, tanto su formación en el aula como su práctica profesional.

PALABRAS CLAVE: Administración; Estudios Organizacionales; Perfil; Formación; Organización.

ABSTRACT:

This work has the objective to characterize the need to reorient the training of managers of Latin American (private, public and social) organizations from the critical analysis of both partial and functionalist conceptualization of dominant organization in university classrooms as partial vision that handle graduates in relation to what praxis involves a comprehensive policy based on the proposals from Organizational Studies and administrative discipline. As a result of the above objective, the desired profile of the "new" administrator as well as the mechanisms that should jump-start to consolidate both their classroom training as professional practice is described.

Keywords:

Administration; Organizational Studies; Profile; Training; Organization.

1. El origen (teórico) del problema.

Literatura sobre el administración y gestión de las organizaciones es más que abundante, y cada año siguen apareciendo textos de autores que dicen contar con la fórmula mágica para hacerlas más rentables y exitosas. Sin embargo, todo parece indicar que siguen sin hallar “la piedra filosofal del management”. (Etkin, Jorge; 2009). Pareciera que, entre más propuestas aparecen, más se alejan de su objetivo. Al observar esta paradójica situación -con todas sus nocivas consecuencias económicas y sociales-, ubicamos en su origen una profunda crisis teórica del “management”, referida a las distorsiones que

generan los enfoques y conceptos de corte “funcionalista” que se utilizan predominantemente en las aulas universitarias formadoras de los futuros administradores, y cuyas principales premisas epistemológicas son: las organizaciones son máquinas predecibles, libres de conflictos; los individuos que laboran en ellas son meros recursos (RR-HH.) que se pueden manejar de la misma forma que los recursos materiales; administrar una organización se reduce a una actividad técnica, relacionada con el “saber hacer” y que responde a lógicas racionales en busca de la eficiencia; la solución a los conflictos y problemas inherentes al funcionamiento cotidiano de las organizaciones se superan con la aplicación de técnicas universales de moda; la buena conducción de una organización depende de la actuación de líderes carismáticos (“mesiánicos”), que sepan manejar a los RR.HH. hacia el paraíso de la eficiencia y de la productividad. (Kast, F. y Rosenzweig, J.; 1988). La administración de las organizaciones está de cabeza. (Ver Fig. 1).

Figura 1. La Administración actual de cabeza.



Fuente: Pacheco (2015a).

2. La consecuencia (práctica) del problema.

Esta crisis teórica del “management” genera a su vez, una crisis en la práctica, que tiene que ver con la manera “silvestre” en que la mayoría de los directivos –sobre todo de la

pequeñas y medianas empresas en contextos latinoamericanos- toman sus decisiones: con base en el sentido común y la intuición que genera la experiencia, bajo el supuesto equivocado de que cualquier persona puede dirigir bien una organización sin necesidad de utilizar referencias teóricas. (Este tipo de directivos, son la presa ideal de las modas administrativas que proponen soluciones universales para hacer a las organizaciones -de la noche a la mañana-, más “inteligentes”, más “emocionales”, más “humanas”, más “creativas”, más “innovadoras”, más “competitivas”, más “rentables”, más “productivas”, “de clase mundial”, “de excelencia”, etc.). (Pfeffer, J.; 2000).

Un “directivo silvestre” es fácilmente seducido por los “consultores milagro” que le venden las técnicas de moda, deslumbrándolo con “cuentas de vidrio”, debido precisamente, a su débil formación teórica y metodológica.

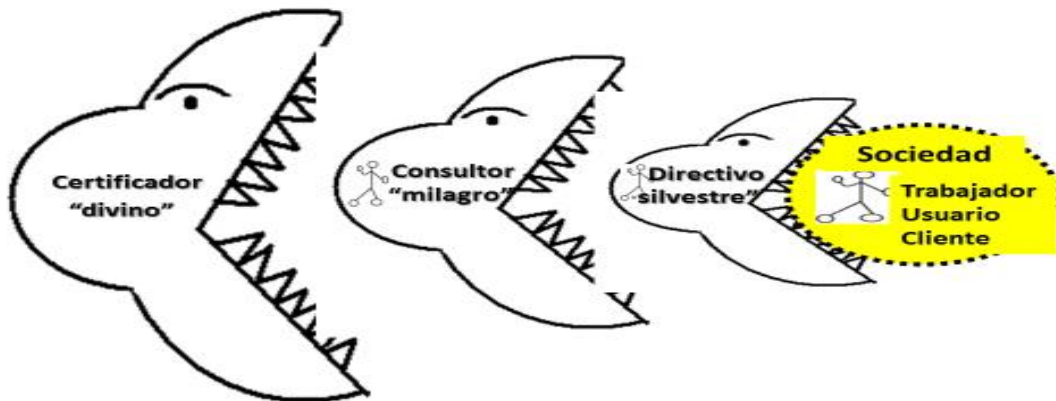
Los “consultores milagro” son a su vez, presa fácil de los “certificadores divinos”, los cuales dicen y aseguran, contar con la verdad única respecto a lo que es una organización “excelente”, “perfecta”, de tal forma que se atreven a diseñar y dictar las “tablas de la calidad” (las normas ISO, por ejemplo) para poder señalar, sin posibilidad alguna de ser refutados, qué organización “cumple” y qué organización “no cumple” con lo que dictan sus “Tablas”. (Mol, M. y Birkinshaw, J., 2008). Se presenta así, una especie de cadena alimenticia organizacional, dentro de la cual, los peces más débiles resultan ser:

- el trabajador de la organización dirigida por un “directivo silvestre”, debido a que estará trabajando desmotivado y mal retribuido a causa seguramente, de los errores y deficiencias de sus jefes;
- el consumidor (intermedio o final) de los bienes y servicios de regular o mala calidad, con precios altos y entregados a destiempo por la organización proveedora, dirigida “silvestremente.”
- La sociedad en su conjunto, por no contar con organizaciones que ofrezcan satisfactores de buena calidad y accesibles en precio, y que, además, su producción cumpla con las normas ambientales mínimas.

El la fig. 2 se puede apreciar esta cadena alimenticia producto de la formación funcionalista de los administradores latinoamericanos.



Fig. 2 La cadena alimenticia organizacional



Fuente: elaboración propia

3. El fundamento (teórico) de la solución del problema.

La pregunta entonces, es: ¿cuál es el perfil más adecuado para un directivo que pretende implementar una praxis directiva más integral de las organizaciones, tanto privadas como públicas y sociales, pequeñas y grandes, de servicios y manufactures? Para estar en posibilidades de contestar a esta pregunta, es necesario, previamente resolver el reto teórico de contar con una concepción sólida y coherente de organización, por un lado, y con una descripción de lo que es una praxis directiva integral.

En primer lugar, el “nuevo” directivo que proponemos formar, debe entender que, el espacio socio-histórico concreto donde va a llevar a cabo su praxis directiva -la organización-, está compuesto por dos mundos: el mundo de las cosas y el infra mundo de los significados.

Utilizando la metáfora del tuerto, la estrategia que se propone en este trabajo para “abrirle los dos ojos” al “nuevo” administrador que pretendemos formar, es que “nade en dos aguas” para poder tomar cuenta esos dos mundos en forma adecuada, con el fin de hacer una síntesis entre, los análisis teóricos desarrollados dentro de los Estudios Organizacionales para comprender el infra mundo de los significados, y las propuestas de intervención instrumental diseñadas por la disciplina administrativa para gestionar el mundo de las cosas. (Ver Fig. 3).

Fig. 3. Las organizaciones y la metáfora del tuerto



Fuente: Pacheco (2015b).

Así, la primera tesis de la síntesis consiste en el análisis del metabolismo organizacional, con base en la forma en que se constituyen e interactúan estos dos mundos, dando lugar a cuatro tensiones. (Pacheco, 2012).

La primera tensión tiene que ver con el conjunto de procesos de transformación cuyo diseño y ejecución responde a la producción (o prestación) de un satisfactor social. Simultáneamente a esta producción material, en el infra mundo tiene lugar la producción simbólica del sentido que le otorga el trabajador a las labores cotidianas que realiza en la organización. (Reygadas, L., 2002). Estas dos producciones se encuentran en una tensión permanente de naturaleza dialéctica: se necesitan, pero se contraponen. Llamaremos a este tipo de tensiones, tensiones técnicas (Tt/s).

Pero los procesos de materiales y de sentido no se realizan en forma azarosa ni caótica; formalmente deben responder a los objetivos (o razón de ser) de la organización; y simultáneamente en el infra mundo, los actores se crean expectativas vitales en relación a lo que esperan recibir a cambio de su esfuerzo laboral y que no necesariamente coinciden con los objetivos organizacionales, produciéndose así, un segundo tipo de tensiones, las cuales llamaremos, tensiones estratégicas (Te/v).

Ambos tipos de tensiones –las técnicas (procesos materiales-procesos simbólicos) y las estratégicas (objetivos-expectativas)-, operan con base en las relaciones de poder y los intereses individuales y colectivos de los actores organizacionales, a partir de sus valores y mediadas por sus interpretaciones, significados y emociones. Estas interacciones polifacéticas y generan un tercer tipo de tensiones dentro del metabolismo de las organizaciones: las tensiones políticas (Tp).

Finalmente, tanto las tensiones técnicas como las estratégicas y las políticas, se encuentran soportadas espacialmente en una estructura organizacional determinada, es decir, en niveles y puestos específicos con líneas de autoridad y con responsabilidades y atribuciones particulares, la cual entra en contradicción con la(s) cultura(s) que se conforman en el infra mundo constituidas por las creencias, costumbres, identidades de los actores organizacionales. A este cuarto tipo de tensiones lo llamamos, tensiones estructurales (Te/c).

Es importante subrayar, que estas cuatro tensiones se enmarcan y configuran en función de marcos jurídicos específicos, los cuales definen los derechos y las obligaciones para cada actor (con los cuales puede estar de acuerdo o no), dentro del devenir en el tiempo de la organización, que condiciona, tanto el estado presente de las cuatro tensiones como las posibilidades de su transformación y regulación futura. (Ver Fig. 4).

Fig. 4 Las tensiones internas del metabolismo de la organización

	MUNDO Material de las cosas	Infra MUNDO Simbólico de los significados
TENSIÓN I: POLÍTICA	INTERESES Acumular y ejercer el poder	
TENSIÓN II: ESTRTEGICA	OBJETIVOS: bajar costos y elevar beneficios	EXPECTATIVAS: Mejorar las condiciones de trabajo
TENSIÓN III: TÉCNICA	PROCESOS MATERIALES: Mejorar la productividad y la calidad (hacer más con menos).	PROCESOS SIMBÓLICOS: Fortalecer la producción de sentido en el trabajo
TENSIÓN IV: ESTRUCTURAL	ESTRUCTURA: Respetar las normas y las líneas de autoridad.	CULTURA: Respetar las tradiciones y costumbres.

Fuente: Pacheco (2015a).

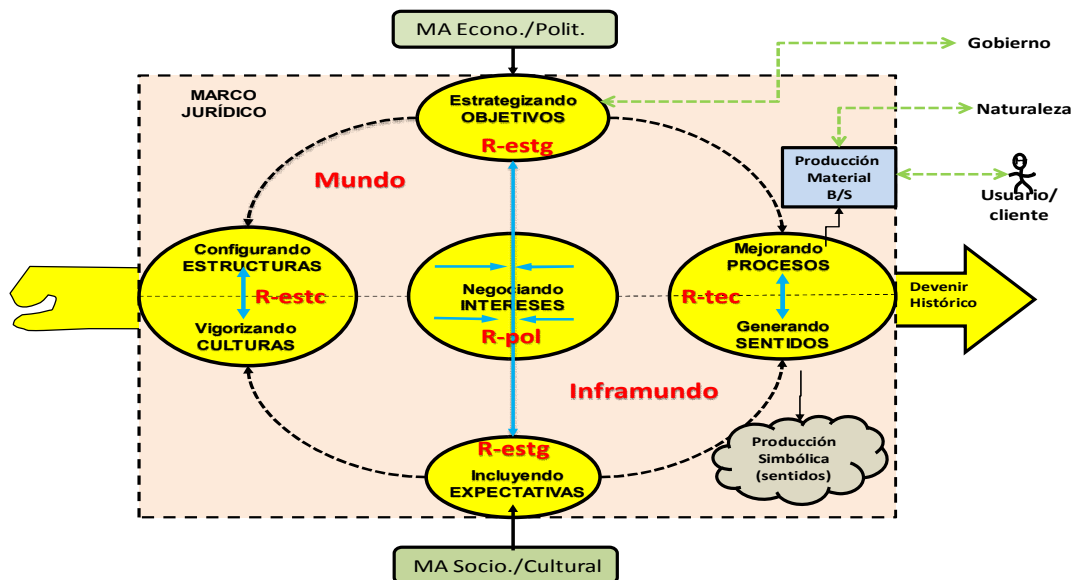


con sus respectivas atribuciones dentro de la estructura particular de cada organización. En cada uno de estos niveles, el directivo tiene la responsabilidad de diseñar sus objetivos alineados a los objetivos estratégicos de toda la organización, y hacer lo necesario para que se cumpla.

Dentro de esta concepción integral de la administración, se reconocen los diversos intereses que entran en juego en el metabolismo de las organizaciones y que se manifiestan abiertamente en las acciones directivas; es decir, se entiende que el conflicto es parte de la naturaleza de toda organización, y que tal juego de intereses y poderes se da dentro de los marcos jurídico-legales vigentes en la sociedad donde actúa cada organización.

De la misma manera, en nuestra propuesta de dirección integral, rescatamos la perspectiva interpretativa dentro del infra mundo organizacional, al ubicar los significados y los sentidos que le dan los actores a sus vivencias y prácticas dentro del funcionamiento cotidiano de la organización. (Pacheco, 2014). En la figura 6 se puede apreciar el proceso de dirección del metabolismo de las organizaciones a través de la conducción simultánea de sus cuatro “riendas” directivas para actuar sobre las cuatro tensiones del metabolismo de toda organización.

Fig. 6 Las “Riendas” de la Praxis Directiva



Fuente: elaboración propia

1. Las propuestas para la solución (práctica) del problema.

La propuesta de la dirección integral se sustenta en entender al proceso de gestión como un trabajo colectivo, y no de liderazgos individuales; es decir, estamos proponiendo un enfoque más autogestionario para la praxis directiva.

Desde luego, reconocemos al fenómeno del liderazgo como algo inherente a todo grupo humano; y una vez reconocido el individuo que encarna dicho papel, el resto del grupo, tiende a la sumisión, a la dependencia y al sometimiento.

Sin lugar a dudas, los líderes han jugado un papel muy importante, inclusive para sobrevivencia de la propia especie humana, ya que, la acción del líder puede fortalecer, en una situación concreta, la conducción de la organización hacia la consecución de sus objetivos; sin embargo, dejar en las manos de un líder, por muy bien intencionado que sea en un momento dado, resulta sumamente peligroso para el funcionamiento de las organizaciones a largo plazo.

El liderazgo entonces, no es un mal necesario; es más bien, un bien riesgoso. Los riesgos de basar el funcionamiento de las organizaciones en la actuación de uno o varios líderes, son:

- el líder tiende a concentrar en su persona mucho poder e información, situación que termina por convertirse en un obstáculo para el buen desempeño de la organización.
- Con el paso del tiempo, todo líder empieza a sentir que es indispensable, y puede poner a sus pies a la organización en su conjunto.
- En el momento que el líder se ausenta, temporal o permanentemente, voluntaria o involuntariamente, el funcionamiento de la organización lo resiente y su desempeño inmediatamente empieza a caer.

Cabe añadir a la problemática que se genera al querer sustentar el funcionamiento de las organizaciones en el papel del líder, el hecho de que la formación de líderes no es nada fácil ni inmediata. Los líderes no se forman de la noche a la mañana, ni con un curso de liderazgo como nos lo propone la “literatura chatarra” cuando sugiere que cualquier individuo se puede convertir en un líder carismático y efectivo.



Recordemos que, al referirnos a la formación de líderes, estamos hablando de modificar personalidades, actitudes, formas de ver el mundo organizacional, etc.; pero que como bien sabemos, ningún individuo puede modificar su personalidad a su antojo de la noche a la mañana, dado que es producto, justamente, de años de socialización.

Ante los riesgos de promover el culto al liderazgo dentro de las organizaciones, proponemos la alternativa de impulsar la autogestión, es decir, la conformación de grupos directivos más autogestionarios, a la luz del enfoque de dirección integral.

Así, siempre bajo el enfoque de las cuatro “riendas” directivas, resulta más sano en muchos sentidos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, que los directivos promuevan negociaciones y acuerdos con los actores organizacionales bajo su mando, en forma más autónoma, ya que así se genera un ambiente de mayor responsabilidad y compromiso con la mejora sostenida de los procesos de trabajo.

Bajo este esquema, el verdadero líder estará acotado por la acción colectiva del grupo, además, la información y las responsabilidades, se distribuirán más homogéneamente entre los miembros del grupo de trabajo. Podemos concluir con dos premisas en relación a este importante tema para la dirección y gestión de las organizaciones:

- Menos liderazgo y más autogestión.
- El mejor líder es que hace todo lo necesario para hacer innecesario.

Nuestro “nuevo” administrador debe ser un profesional que cuente con una concepción integral de la organización entendida como resultado de la interacción del mundo de las cosas y del inframundo de los significados, basada en cuatro tensiones, y que reconozca, por un lado, al proceso de dirección como el manejo simultáneo de las cuatro “riendas” directivas: la estratégica, la técnica, la política y la estructural, tomado en cuenta, tanto el devenir en el tiempo de la organización como su medio ambiente externo (económico, político, sociocultural y ecológico).

En este sentido, el perfil del “nuevo” directivo deberá estar compuesto por cuatro rasgos principales:

- un estratega; es decir, deberá contar con una mentalidad directiva que le permita diseñar los escenarios en horizontes de mediano y largo plazos, para precisar

dónde está, a dónde la quiere conducir y cómo lo pretende lograr. Simultáneamente, deberá contemplar los proyectos de vida y los objetivos personales de sus subalternos (manejo de la “rienda” estratégica);

- un mejorador permanente de procesos, específicamente de los procesos que tienen lugar en su organización; y entendemos por mejora de los procesos, no una mejora en sí misma, sino una mejora referida al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización con base en la preocupación de las condiciones materiales para que sus subalternos le encuentren sentido a sus tareas diarias dentro de la organización; es decir, no se trata de mejorar por mejorar (manejo de la “rienda” técnica);
- un negociador de los intereses, valores, significados de los actores que intervienen en el funcionamiento de la organización, para poder apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización tomando en cuenta el poder, los valores, las subjetividades y las emociones de sus subalternos; es decir, no se trata de negociar por negociar (manejo de la “rienda” política); y
- un configurador de estructuras organizacionales; es decir, deberá contar con la habilidad necesaria para imaginar una estructura adecuada a las necesidades que le exijan el manejo de las tres “riendas” anteriores, de manera tal, que facilite la mejora de los procesos y las negociaciones con los actores con el fin de elevar la posibilidad de alcanzar objetivos estratégicos de la organización a partir de la vigorización de las culturas y subculturas de la organización; es decir, no se trata de flexibilizar por flexibilizar estructuras (manejo de la “rienda” estructural).

Cabe señalar que estas cuatro “riendas” deberán ser conducidas simultáneamente y tomando en cuenta siempre, el devenir en el tiempo de la organización, dado, por un lado, que lo que una organización sea en un momento dado, es resultado de ese devenir histórico (ninguna organización surge de la nada ni de repente; es decir, siempre será producto de su pasado), y por otro, que las posibilidades de cambio en el futuro también están determinadas por ese pasado.

Finalmente el directivo integral deberá estar consciente de las condicionantes y oportunidades que le presenta su medio ambiente, tanto económico como político,

sociocultural y ecológico, particularmente, al momento de manejar la “rienda” estratégica para diseñar los objetivos de la organización.

Como se puede apreciar, la praxis directiva resulta ser compleja; por lo que el directivo no puede depender sólo de su intuición y “olfato” (“directivo silvestre”) para ejecutarla adecuadamente; sólo con una formación teórica y metodológica sólida estará en mejores condiciones de hacerlo (directivo integral). El perfil del directivo integral se puede apreciar en la figura 7.

Figura 7. El perfil del “nuevo” administrador integral.



Fuente: elaboración propia

Cabe señalar aquí, que dependiendo de la situación concreta que esté viviendo cada organización, y sin perder la perspectiva integral e integradora, se requerirá mayor fuerza y solides en alguno de estos cuatro rasgos para cada directivo en particular. Así, por ejemplo, en ocasiones de altos niveles de conflicto entre los actores internos de la organización exigirán mayor fuerza en el rasgo negociador del directivo; o si la organización ha perdido el rumbo, habrá que reforzar la visión estratégica del cuerpo directivo. En pocas palabras, no hay absolutos en la acción directiva, todo depende de...



Podemos concluir este apartado, diciendo que todo directivo se enfrenta a una disyuntiva al tener que decidir de qué manera quiere gestionar a su organización: por la “vía corta”, aplicando recetas fáciles y milagrosas; o por la “vía larga” –pero segura-, fortaleciendo su formación teórica y metodológica a través del enfoque de un enfoque i de gestión.

En este sentido, el directivo integral no nace, se hace; es decir, se forma; pero en la realidad organizacional, también hay que reconocerlos y seleccionarlos con precisión. De nada nos serviría formar directivos integrales si en la práctica, las organizaciones no supieran cómo reclutarlos y contratarlos. Así, no se trata de sólo formar, sino también de seleccionar directivos capaces con una visión integral de las organizaciones.

Resumiendo; hay tres momentos en los que hay tener cuidado para elevar la posibilidad de contar con directivos integrales en la práctica:

- a) durante su formación en las aulas universitarias como futuros especialistas en Administración;
- b) al momento de reclutar y seleccionar, al futuro directivo; y
- c) en el proceso de capacitación y actualización simultaneo a sus labores como directivo en las organizaciones.

A continuación, se describirán brevemente estos tres momentos, así como las “vacunas” que habría que aplicar para disminuir la posibilidad de que las organizaciones sean gestionadas y dirigidas por “directivos silvestres”.

El primer momento se refiere al que tiene lugar, justamente, en las aulas universitarias. La formación del futuro profesional de la dirección y gestión resulta vital para asegurar que las organizaciones cuenten con directivos capaces, no “silvestres” (o menos “silvestres”). Así, los programas de estudio de las escuelas de Administración (de nivel licenciatura en primer lugar, pero también de posgrado) tendrían que revisar y superar la visión tradicional funcionalista, dominante de la Administración, la cual sólo mira, estudia y propone operar sobre el Mundo de las cosas de las organizaciones, ignorando prácticamente la existencia del infra mundo dentro de la dinámica del metabolismo de las organizaciones; lo que provoca que los estudiantes de Administración -futuros directivos- entiendan la práctica directiva desde una perspectiva mecánica y funcionalista, y por lo tanto, parcial.

El segundo momento se encuentra justamente, en el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes para integrarse al cuerpo directivo de las organizaciones. Este momento es sumamente delicado, ya que, por lo general, las organizaciones –privadas y públicas-, reclutan y seleccionan a su personal directivo en función de criterios poco técnicos. Una práctica muy difundida en las organizaciones, es que el personal directivo se elija en función de influencias, “compadrazgos”, amistades, pago de favores, etc.

Particularmente, en las organizaciones pequeñas y medianas de tipo familiar, este momento se vuelve un Talón de Aquiles, ya que los fuertes lazos familiares orillan al dueño, el cual generalmente encarna al gerente general de la organización (“todólogo”), a reclutar entre sus familiares a los miembros de su cuerpo directivo, buscando, por un lado, ayudarles económicamente ofreciéndoles un puesto de trabajo para el que no están preparados profesionalmente, y por otro, fidelidad y confianza para la conducción de la organización. Los resultados de tales prácticas, son evidentes: directivos -además de “silvestres” por su débil formación integral en las aulas- ineptos, estratégica, técnica, política y estructuralmente hablando; con consecuencias muy negativas para el desempeño de las organizaciones.

Esta forma de reclutamiento y selección del personal directivo, es veneno para una gestión adecuada y sólida de las organizaciones; y habrá que decirlo: el único antídoto para neutralizar ese veneno está en la institucionalización del marco normativo que obligue en la práctica a las organizaciones, a tomar en cuenta criterios más técnicos, en la selección y reclutamiento del personal directivo.

Finalmente, el tercer momento se encuentra en la capacitación permanente que toda organización debe procurar para sus directivos. Estamos hablando, desde luego, de una capacitación que vaya consolidando, no sólo el conocimiento de las técnicas administrativas de moda, sino, en primer lugar, tanto la visión teórica, reflexiva, sobre el metabolismo de las organizaciones como la habilidad metodológica para adecuar el uso de esas técnicas a la realidad concreta de la organización que están gestionando. (Ver fig. 8).

Figura 8. Las “vacunas” contra la dirección “silvestre”.



Fuente: elaboración propia

Dicha capacitación la puede ofrecer la propia organización (auto capacitación) o en las universidades e instituciones que cuenten con personal profesional y con experiencia, teniendo cuidado siempre en no caer en la lógica de la “cadena alimenticia organizacional”.

Como comentamos líneas arriba, estamos nadando a contra corriente: las universidades no están formando directivos integrales; las organizaciones por lo general no seleccionan a sus cuadros directivos adecuadamente, ni tampoco los actualizan integralmente.

Respecto a la capacitación de los directivos, las organizaciones deberán poner atención en tres direcciones complementarias:

- para sensibilizarlos respecto a la integralidad del metabolismo de las organizaciones;
- para diagnosticar sus fortalezas y debilidades en el manejo de cada una de las cuatro “riendas” directivas; y
- para el mejor manejo de la (o las) “rienda”(s) en donde muestren deficiencias.

En relación a los dos últimos momentos: el de selección y el de capacitación, hay que tomar en cuenta que la conducta humana, en general, se puede reflejar en una curva normal, en donde se distinguen tres grupos: la minoría progresista, la masa conservadora y otra minoría reaccionaria. Cada uno de estos tres grupos de comportamiento, requieren un tratamiento especial para irlos transformando en directivos integrales.

Resumiendo, podemos asegurar que el camino para la formación de un Directivo Integral, tanto en las aulas universitarias como en las instalaciones de las organizaciones, se reduce a un balance apropiado entre la teoría y la práctica directiva a la luz de la premisa central mencionada desde el primer Capítulo del presente texto: sólo se puede dirigir bien lo que se conoce bien y sólo se puede conocer bien lo que se teoriza bien.

Finalmente, un directivo integral sabe que su preparación debe ir más allá de su conocimiento especializado sobre las organizaciones; el directivo que sólo sabe de dirección, ni de dirección sabe. Como se mencionó desde el inicio del presente trabajo, las organizaciones son construcciones sociales que se hacen y rehacen todos los días con base en la interacción de sus actores (directivos y dirigidos), por lo que el directivo integral tiene claro, que el buen (o deficiente) funcionamiento de las organizaciones depende de los trabajadores (de todos los niveles), y que, por lo tanto, puede y debe ahorrar en todo, menos en “la gente”. Consecuentemente, su praxis directiva debe estar caminando a lograr menos liderazgo y más autogestión; es decir, debe hacer lo necesario para hacerse innecesario.

2. Conclusiones.

Percibir la crisis teórico-práctica del “management”, nos condujo a la conclusión de que urgía una re-significación de la praxis directiva de las organizaciones, saliéndole al paso y superar el enfoque funcionalista. (Smith, W. y Lewis, M.; 2011). Nuestra propuesta se sustenta en las siguientes premisas:

- las organizaciones, son construcciones sociales cuyo metabolismo responde a la acción de cuatro tensiones internas (en donde el conflicto es inherente a su funcionamiento);
- los actores organizacionales, no son “recursos”, sino personas que se encuentran inmersos en un entramado de relaciones sociales, y buscan conseguir no sólo sus

medios materiales de subsistencia a través de su trabajo, sino también y sobre todo, encontrarle sentido a sus actividades laborales;

- la dirección, es un proceso, desde luego técnico (en términos estratégicos y operativos), pero también, y sobre todo, político, en tanto un ejercicio de poder a través del manejo simultáneo de cuatro “riendas”: “rienda” estratégica, “rienda” técnica, “rienda” política y “rienda” estructural, para controlar y regular las tensiones del metabolismo organizacional;
- el directivo, debe ser el agente propulsor de la autogestión, con base en el cultivo y la aplicación simultánea de cuatro habilidades: estratega (de objetivos y expectativas); mejorador (de procesos materiales y simbólicos); negociador (de intereses individuales y colectivos); y configurador (de estructuras y culturas). (Ver fig. 9).

Fig. 9 Premisas de la re significación de la praxis directiva.

Dirección Integral: re-significación de la praxis directiva de las organizaciones

Enfoque	Funcionalista (Tradicional-dominante)	Complejo (Re-significado-contestatorio)
Naturaleza del fenómeno organizacional	Apolítica (sin conflicto)	Política (conflictiva)
Núcleo del metabolismo de las organizaciones	Procesos racionales en busca de eficiencia	Relaciones sociales inmersas en intereses y expectativas
Lógica del funcionamiento del fenómeno organizacional	Mecánica (predecible)	Contradictoria (impredecible)
Amplitud del enfoque de Dirección	Parcial (mundo material)	Integral Mundo material e infra mundo simbólico)
Perspectiva epistemológica de la praxis directiva	Ingenua	Crítica
Sustento de la práctica	“Silvestre” (sentido común).	Teórico-metodológica (teorizando la práctica y practicando la teoría)

Fuente: Pacheco (2015a).



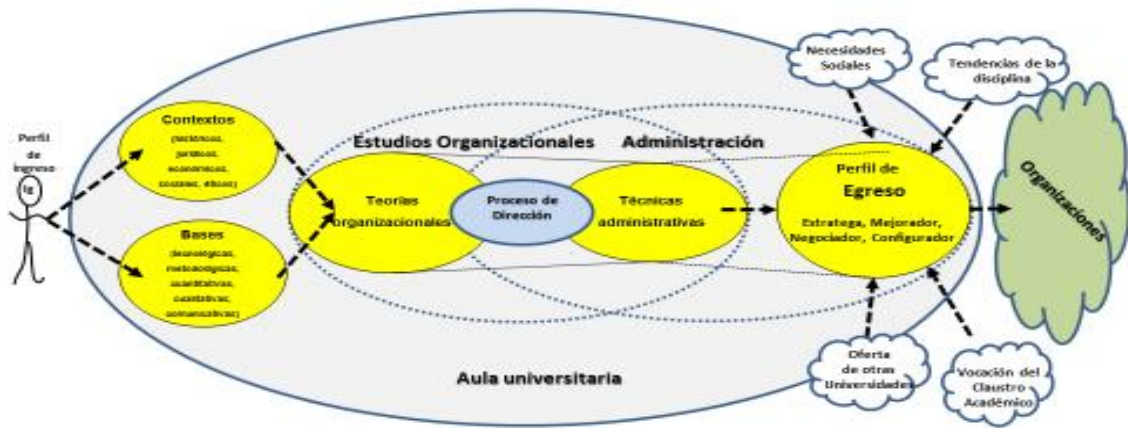
Resulta importante subrayar que, la re significación propuesta es aplicable a cualquier organización, independientemente de su naturaleza: privadas, públicas (secretarías de estado, instituciones públicas, etc.) o sociales (cooperativas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, partidos políticos, etc.), y sin importar su tamaño (micros, pequeñas, medianas o grandes) o giro (manufactureras o de servicios); sin embargo, no debemos ignorar que toda acción directiva, tiene lugar dentro de marcos jurídicos y códigos de ética, socialmente construidos en función de intereses particulares - individuales y de grupo-, con los cuales podemos estar de acuerdo o no. En este sentido, el enfoque de la propuesta no está orientada a ideologizar, moralizar o educar éticamente a nadie; si un directivo en particular, está acostumbrado a tomar sus decisiones con base en el engaño y en la corrupción, ni el enfoque que aquí se desarrolla ni ningún otro, lo hará modificar tales prácticas. (Luci, F.; 2011).

Urge, entonces, revisar y revertir la orientación en la formación de los directivos en México y en América Latina, con el fin de empezar a formar directivos integrales; el presente trabajo pretende contribuir en ello. Desde luego, dicha formación deberá necesariamente, incorporar las técnicas y herramientas para la solución de problemas puntuales de las organizaciones, pero ubicándolas dentro de un enfoque integral.

Nuestra intención no es -nunca ha sido-, presentar un texto de “desarrollo humano” o de “auto ayuda managerial”. Lo que pretendemos es asumir el reto de otorgarle una re-significación a la praxis directiva, el cual se puede sintetizar como un cambio cualitativo en su concepción: de verla -como sucede hoy en día en forma dominante- como una actividad racional en búsqueda de la eficiencia, con base en el control y utilización al máximo posible, de todos los recursos (incluidos desde luego, “los humanos”), a entenderla como un proceso político en búsqueda de la disminución de las tensiones sociales que se manifiestan al tratar de alcanzar los objetivos de la organización, con base en la negociación de los intereses que están detrás de las relaciones sociales que tienen lugar en el sub espacio socio-organizacional. (Ver Fig. 10).

Todo lo argumentado en este trabajo se sintetiza en la siguiente conclusión: no hay organizaciones improductivas; lo que hay es directivos mal formados.

Fig. 10 La formación del “nuevo” administrador: nadando en dos aguas.



Fuente: elaboración propia

Bibliografía.

- Etkin, Jorge (2009) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Ed GRANICA. Buenos Aires. 2009.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James E. (1988) Administración en las organizaciones. Ed McGraw Hill. México. 1998.
- Luci, Florencia (2011). Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patronos? issn 0329-2142 año xv, n° 20 (2011) pp. 193-202. Apuntes de investigación del cecyp/ lecturas en debate.
- Mol, Michael J. y Birkinshaw, Julian (2008). Las grandes revoluciones del management. Innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar. Ed. DEUSTO. España. 2008.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2012). El Mundo de “las cosas” y el infra-Mundo de “los significados”: hacia una conceptualización integral de las organizaciones. II Congreso Internacional de la Red PILARES-2012. Querétaro, Qro.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. III

Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano. Agosto 26 al 29 de 2014; Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.

- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015a). Viaje al centro de las organizaciones: las relaciones sociales. XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. 20 años de Estudios Organizacionales. Consolidado la perspectiva organizacional en México y América Latina. México, D.F.
- Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015b). La estrategia metodológica de la praxis investigativa en Administración: más allá del debate entre lo cualitativo y lo cuantitativo. REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES No. 34. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Producción Económica.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. Ed. Oxford University Press. México.
- Reygadas, Luis (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En: Nueva Antropología, febrero, vol. XVIII, número 60. México. pp.101-119.
- Smith, Wendy K. and Lewis, Mariane W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review 2011, vol. 36, no. 2, 381–403.

RESUMEN HOJA DE VIDA

ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL

CURRICULUM VITAE

apachecoe@hotmail.com

I. ESTUDIOS PROFESIONALES;

- **Ingeniero Mecánico Electricista. Especialidad en Ingeniería Industrial.**
Facultad de Ingeniería. UNAM. 1972-1976.

II. ESTUDIOS DE POSGRADO:

- **Maestría en Investigación de Operaciones. (Total de Créditos).**
División de Estudios Superiores de la Facultad de Ingeniería. UNAM. 1977-1978.
- **Doctorado en Economía (Ph. D.).**
Instituto de Economía y Finanzas de Leningrado. (Ex-Unión Soviética). 1979-1983.
- **Estancia Posdoctoral.**
California State University, Fullerton. EE.UU. 1994-1995.
- **Diplomado en: Excelencia en Gestión de la Manufactura.**
California State University, Fullerton. EE.UU. 1995.
- **Estancia Sabática de Investigación.**
Universidad de Valencia, España. 2002-2003.

III. EXPERIENCIA ACADÉMICA;

- **Investigador asociado.** Instituto de Ingeniería de la UNAM. 1978-1979.
- **Profesor-Investigador de Tiempo Completo.** UPIICSA-IPN. 1983 a 2007.
- **Coordinador de la Maestría en Ingeniería Industrial.** UPIICSA-IPN. 1987-1997.
- **Profesor Titular "C", de tiempo completo** del Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco. Enero de 2008 a la fecha.

IV. PROFESOR INVITADO:

- **Profesor Invitado** del Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa. 1996 a la fecha.
- **Profesor Invitado** del Doctorado en Estudios Organizacionales y Administración. Universidad de La Salle, León. 2011 a la fecha.
- **Profesor Invitado** del Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad del Magdalena, Colombia. Marzo de 2013 a la fecha.

V. ÁREAS DE INVESTIGACIÓN:

- **Intervención Organizacional**
- **Dirección Estratégica y Desempeño Organizacional (productividad, calidad, competitividad).**
- **Sociología del Trabajo y Relaciones Laborales.**

- Metodología de la Investigación.

VI. RECONOCIMIENTOS:

- Premio Nacional de Administración Pública 1985. Secretará de Comercio y Fomento Industrial.
- Docente Especial Profesor Invitado. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. 2013.
- Evaluador del CONACyT de candidatos a cursar estudios de posgrado en el extranjero 2009, 2010, 2011.
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel I).
- Evaluador Técnico del Premio Nacional de Administración Pública 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.

VII. PUBLICACIONES:

7.1 LIBROS:

TÍTULO	EDITORIAL	FECHA
1. Metodología Crítica de la Investigación (4 ^a reimpresión)	Grupo Editorial PATRIA	México, 2012
2. El Instituto Mexicano del Seguro Social y la crisis financiera del esquema de jubilaciones y pensiones de sus trabajadores	INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO	México, 2004
3. La productividad bajo sospecha	CENTRO NACIONAL DE PROMOCIÓN SOCIAL A.C.	México, 2002

7.2 CAPÍTULOS DE LIBROS:

TÍTULO DEL LIBRO	TÍTULO DEL CAPÍTULO	EDITORIAL	FECHA
1. La MIPYME a debate: perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación.	La Dirección Integral de MIPYMES: MITOS, PREMISAS y PROPUESTAS.	Gasca	México, 2015.
2. Desarrollo tecnológico y empresarial. Agentes y aplicaciones	Dirección Integral para la Innovación Continua en las PYME	Instituto Politécnico Nacional.	México, 2013.
3. Introducción a la Ingeniería Industrial	Productividad y mejora continua	Grupo Editorial Patria	México 2013

4. Metodología y estudio de la Empresa Familiar.	Metodología de intervención organizacional: aplicación en una empresa familiar mexicana.	Grupo editorial HESS; Universidad de Occidente; Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales	México 2011
5. Administración de la Cadena de Suministros. Diseño y aplicación de modelos en empresas mexicanas.	El enfoque de compras estratégicas dentro de la cadena de suministros.	Instituto Politécnico Nacional.	México, 2011
6. Análisis organizacional de la empresa familiar	Innovar o morir: el caso de una empresa familiar, manufacturera	Grupo editorial HESS; Universidad de Occidente; Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales	México, 2011
7. La universidad en transformación. El papel de las instituciones de educación superior en la reconstrucción del Estado y el tejido social.	El "management" de la Ciencia y la Tecnología: un modelo para la gestión de centros de investigación y desarrollo tecnológico.	Editorial UNIVERSITARIA. Universidad de Guadalajara.	México, 2010
8. Administración integral. Hacia un enfoque de procesos	El proceso de dirección de empresas	Grupo Editorial Patria	México, 2010
9. Empresa familiar (casos)	Pequeña empresa familiar EXSA	Grupo editorial HESS; Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales	México, 2009
10. CENPROS: 20 años ante la nación y la clase trabajadora	La "nueva" cultura laboral y la paradoja del "explotado feliz"	Centro Nacional de Promoción Social y Fundación Adenauer Stiftung	México, 2008
11. La situación del trabajo en México, 2006	Situación actual y perspectivas de los sistemas de pensiones y jubilaciones en México.	Plaza y Valdez	México, 2006
12. El sindicalismo en México. Historia, crisis y perspectivas	El sindicalismo y la productividad.	Plaza y Valdez	México, 2006
13. Family medicine at the dawn of the 21 st Century.	Conceptual design of the Family Medicine Improvement Process.	Instituto Mexicano del Seguro Social	México, 2005

7.3 ARTÍCULOS EN REVISTAS:

NOMBRE	REVISTA	FECHA
1. Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales.	Gestión y Estrategia (UAM-Iztapalapa)	Julio/Diciembre de 2015.
2. La estrategia metodológica de la praxis investigativa en Administración: más allá del debate entre lo cualitativo y lo cuantitativo.	Administración y Organización (UAM-Xochimilco).	Junio de 2015.
3. La estadística aplicada como herramienta para la dirección integral de las organizaciones.	Gestión y Estrategia (UAM-Iztapalapa)	Julio/Diciembre de 2013.
4. El proceso dirección integral de las organizaciones como problema teórico, metodológico y práctico.	Revue internationale de Projectique	No. 11; 2012/2
5. La dimensión innovadora de la empresa.	Revue internationale de Projectique	No. 10; 2012/1
6. 100 años de revolución social y 50 de industrialización: implicaciones técnicas y políticas del Taylorismo en la organización del trabajo.	Bicentenario de las independencias de América Latina y el Caribe. (Instituto Francés).	Marzo de 2011.
7. La productividad en la iniciativa panista de reforma laboral: el lobo con piel de oveja.	Trabajo y democracia hoy. (CEMPROS)	Julio-agosto de 2010
8. El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia.	Gestión y Estrategia (UAM)	Julio-diciembre de 2010
9. El conocimiento innovador: concepción y gestión	Cognitiques Cognitics. Série de Sciences Cognitives Appliquées	Octubre 2005; volumen 1
10. El conocimiento. La (re) construcción de un concepto	Ciencia y desarrollo (CONACYT)	01/01/2003
11. Socialismo real ¿el camino más corto al capitalismo salvaje?	Trabajadores	01/02/2002
12. Productividad y lucha de clases, clases y lucha de la productividad	Trabajo y democracia hoy	01/06/2001
13. ¿Reforma laboral conjunta PRD-PAN?	Trabajo y democracia hoy	01/09/2000
14. La crítica como guía del método de investigación científica y tecnológica	Investigación administrativa	01/12/1999
15. La actividad Investigativa como parte fundamental del trabajo académico	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/08/1999

16. La productividad dentro de la reforma laboral: ¿Hacia la derecha o hacia la izquierda?	Trabajo y democracia hoy	01/08/1998
17. La productividad del trabajo académico, una propuesta general para su medición	Acta Mexicana de Ciencia y Tecnología	01/06/1997
18. La nueva cultura laboral. Algunos comentarios al grupo de trabajo sobre productividad, calidad y competitividad	Trabajo y democracia hoy	01/10/1996
19. La nueva cultura laboral y la paradoja del explotado feliz	Cuadernos de trabajo	01/07/1996
20. La arista metodológica en el perfil del egresado de educación superior	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/04/1996
21. Estrategia nacional y dirección participativa en las pequeñas empresas	Trabajo y democracia hoy	01/02/1996
22. La gestión de la calidad en la gran empresa en México	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/09/1995
23. Productividad y salario 1995-2000: ¿más de lo mismo?	Trabajo y democracia hoy	01/12/1994
24. La productividad desde la perspectiva sindical: un enfoque técnico-político	El cotidiano	01/10/1994
25. Bonos de productividad: Reto sindical	Evidencias	18/03/1994
26. Bonos de productividad: Reto sindical para 1994	Trabajo y democracia hoy	01/02/1994

27. La importancia de las comisiones mixtas de productividad para impulsar la competitividad	Evidencias	07/01/1994
28. 10 preguntas sobre productividad	Evidencias	05/11/1993
29. La productividad como una espiral de mejora continua	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/09/1993
30. La robótica y el bienestar social. El papel del IPN	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/01/1991
31. Productividad y distribución de la riqueza	Documentos de Trabajo	01/01/1990
32. La visión sistemática a la luz de la dialéctica	UPIICSA Tecnológica ciencia y cultura	01/08/1989
33. Perestroika: ¿Revolución, Reforma o Demagogia?	Espacio	01/02/1988

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DESDE EL ENFOQUE
DE LA FORMACIÓN INTERDISCIPLINAR

Autor (es)

Patrick Zawadzki¹

Sayonara de Fátima Teston²

Camília Susana Faler³

Ricardo Antonio de Marco⁴

Carla Fabiana Cazella⁵

¹ Doutorando em Atividade Física, Educação Física e Esporte, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

² Doutoranda em Administração, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

³ Pós-doutoranda em Serviço Social, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

⁴ Doutorando em Educação, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

⁵ Mestre em Educação, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

RESUMO: Com o objetivo de identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar, realizou-se uma descrição de caso em uma Universidade Comunitária Brasileira por meio de pesquisa documental com análise de conteúdo com auxílio do software MAXQDA. Foram pesquisados os Projetos Político Pedagógicos dos Cursos da área de Ciências da Vida e investigados aspectos voltados à responsabilidade social dos cursos; bem como, foram apontadas as características interdisciplinares destes aspectos. Verificou-se que a responsabilidade social perpassa vários aspectos dos Cursos de Psicologia e Educação Física da Universidade estudada, porém, as competências apresentam um enfoque maior em detrimento aos recursos e capacidades. Quanto às características interdisciplinares, a categoria ensino detém mais aspectos desenvolvidos, enquanto para as categorias extensão e pesquisa, ambos os cursos podem ampliar e desenvolver o trabalho integrado.

Palavras-chave: Responsabilidade social, interdisciplinaridade, universidade comunitária.

RESUMEN: Con el objetivo de identificar aspectos de la responsabilidad social universitaria desde el enfoque de la formación interdisciplinar, se realizó una descripción del caso de una Universidad Comunitaria Brasileña por medio de una investigación documental seguida de un análisis de contenido utilizando el software MAXQDA. Fueron investigados los Proyectos Políticos Pedagógicos de los Cursos relacionados al campo de las Ciencias de la Vida, y relacionados aspectos de responsabilidad social de dichos cursos, bien como apuntadas características interdisciplinares de estos aspectos. Cuanto a las características interdisciplinares, la categoría enseñanza detiene más aspectos desarrollados, mientras las categorías extensión e investigación, ambos los cursos logran la posibilidad de desarrollar el trabajo integrado.

Palabras clave: Responsabilidad social, interdisciplinaridad, universidad comunitaria.

ABSTRACT: With the aim of identifying aspects of university social responsibility at interdisciplinary formation perspective, a case description was performed on a Brazilian

Community University through documental research design followed by a content analysis using MAXQDA software. On describing interdisciplinary characteristics of social responsibility aspects, the Pedagogical Political Projects of Life Sciences Courses were studied objects. Results showed social responsibility span many aspects of Psychology and Physical Education courses; however, competencies presented greater focus compared to resources and capacities. About interdisciplinary characteristics, teaching category showed more development, while on extension and research groups, both courses seem to be able to increase and develop the integrated work.

Keywords: Social responsibility, interdisciplinarity, Community University.

1. INTRODUÇÃO

O papel da universidade, na dimensão da responsabilidade social universitária (RSU) visa estimular mentes humanas proativas por meio de ações criativas capazes de construir sociedades socialmente responsáveis e economicamente sustentáveis. A RSU, enquanto conjunto de ações coletivas da universidade em prol do desenvolvimento da comunidade e também de seus pares diretos, é um conceito multifacetado porque está diretamente atrelado ao modelo de universidade e à forma como esta se organiza enquanto instituição, ou seja, como está constituído o *ethos* acadêmico e a governança. A universidade, portanto, acaba por definir a finalidade do conhecimento por ela produzido, buscando atender as pressões do campo social, político e econômico (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014).

Nesta conjuntura, embora a demanda pela interdisciplinaridade no âmbito das universidades, ainda não encontre meios totalmente propícios para seu desenvolvimento, a nova ciência que se apresenta, trata de problemas ou temas cada vez mais complexos que emergem de necessidades regionais, comunitárias ou globais (BRASIL, 2014). Essas inquietações deram origem à problematização da pesquisa: Quais aspectos relacionados à responsabilidade social universitária, sob a ótica da formação interdisciplinar, podem ser identificados nos cursos da área de Ciências da Vida em uma Instituição de caráter Comunitário no Brasil? A partir desta questão central, emergiu o objetivo geral da pesquisa que consistiu em: Identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados brevemente os temas centrais que constam no objetivo geral do estudo: universidade comunitária, formação interdisciplinar e responsabilidade social universitária.

2.1 As Universidades Comunitárias:

Diante da expressividade das universidades comunitárias em termos de contribuição para o desenvolvimento do Brasil, percebeu-se a necessidade de aprimorar o entendimento a respeito destas instituições e dos elementos que as constituem, bem como das contingências que emergem de sua dinâmica interna.

Além do compromisso com a comunidade na qual estão inseridas (GUARESCHI, 2010), a universidade comunitária demonstra muitas particularidades, entre elas, pode-se destacar a influência no índice de qualidade de vida que as localidades servidas pelas comunitárias desfrutam (BITTENCOURT et al., 2015); suas contribuições para o reavivamento da cidadania (BARRETTO; GIANEZINI, 2015); sua participação institucional efetiva em segmentos do planejamento estratégico e da tomada de decisões (MOROSINI; FRANCO, 2006); e, a legitimidade social em função do papel e do lugar que ocupam no seu entorno (LUCKMANN, 2009). Estes dados reforçam a informação de que as universidades comunitárias no Brasil desempenham importante papel social.

Historicamente, esta modalidade de universidade teve suas raízes nas escolas comunitárias implantadas no país pelos imigrantes europeus, que encontraram um déficit na área educacional. Segundo Schmidt (2010), há fatores importantes na raiz desse fenômeno comunitário, como, a herança cultural trazida da Europa e a necessidade de encontrar meios de suprir serviços indispensáveis à coletividade. Possivelmente, o fato de ter ocorrido maior incidência de imigrantes europeus na região Sul do Brasil implicou uma maior concentração de instituições de ensino superior (IES) comunitárias (BITTENCOURT et al. 2015, p. 248) neste local. Podem-se perceber raízes voltadas à atenção ao entorno até os dias atuais, não somente pelas influências do período da fundação, mas também pelo significado da Universidade Comunitária por meio da elaboração de seu conceito.

O significado da Universidade Comunitária no Brasil é permeado pelo enquadramento dado a ela. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em relação à denominação acadêmica, as Instituições de Ensino Superior (IES) são denominadas universidades, centros universitários, faculdades e centros ou institutos federais (INEP, 2011). Com respeito à categoria administrativa, a classificação adotada pelo Ministério da Educação (MEC) até 2008 distinguia duas categorias: particulares e comunitárias, confessionais e filantrópicas. A partir de 2009, o MEC passou a considerar IES privadas comunitárias e IES privadas confessionais como duas organizações. No entanto, os microdados do Censo da Educação Superior de 2009 apresentavam inconsistências, e a partir de 2010, a Sinopse da Educação Superior produzida pelo INEP (2010) passou a enquadrar todas as IES privadas em uma única categoria com diferenciação entre IES com ou sem fins lucrativos. Assim, segundo os dados do INEP (2011), havia 2365 instituições públicas e privadas no país, e destas, 1082 eram classificadas como sem fins lucrativos.

A partir da Lei 12.881\2013 houve um novo enquadramento das Universidades Comunitárias, que foram classificadas como ICES (Instituições Comunitárias de Ensino Superior), ou seja, instituições de Educação Superior (IES) de caráter privado sem fins lucrativos. Considerando a nova lei, as universidades comunitárias são instituições não lucrativas, pertencentes à sociedade civil, e sua forma de organização ocorre em associações ou fundações (BRASIL, 2013). Desta forma, ficou definido que as Universidades Comunitárias são IES que possuem como atividade-fim servir sua comunidade em assuntos educacionais e fazer com que a mesma se desenvolva. Neste sentido, é inegável a responsabilidade, e ainda, as inúmeras relações existentes entre a Universidade Comunitária e os aspectos sociais.

2.2 Formação interdisciplinar

Os temas que emergem das necessidades regionais para as Universidades Comunitárias demonstram complexidade e parecem exigir exame sob a ótica da interdisciplinaridade. A interdisciplinaridade consiste num empreendimento coletivo para conhecer realidades, e este contexto sugere "a necessidade de novas explicações científicas multidimensionais de médio e longo alcance" (BAUMGARTEN, 2006, p.

16), principalmente quando se investigam "objetos complexos, que escapam às explicações de uma única disciplina" (FLORIANI, 2006, p. 72).

Para Santos Junior (2011) as primeiras percepções sobre a interdisciplinaridade podem ser notadas desde os trabalhos do cientista Leonardo da Vinci (1452-1519), chegando a propostas feitas por teóricos como Pascal (1623-1662), que afirma ser impossível conhecer o todo sem conhecer as partes. Este autor cita também o livro *La Rebelión de las Massas* (1929), de Ortega y Gasset, que continha fortes críticas sobre a excessiva especialização de cientistas e pesquisadores e aponta que somente após 1945, houve a emergência de disciplinas científicas que possuíam em seu escopo componentes que faziam alusão à interdisciplinaridade. O autor menciona ainda, que a força motriz para o surgimento de muitas pesquisas sobre a interdisciplinaridade foram os estudos de Japiassú, um dos pioneiros sobre esta discussão no Brasil, tornando o fenômeno um desafio para a ciência (SANTOS JUNIOR, 2011).

De acordo com Japiassú (1976), o tema da interdisciplinaridade pode ser classificado de acordo com uma escala de maturidade. Por meio da classificação em cinco tipos, Japiassú deixa evidente a problemática do assunto: 1) Interdisciplinaridade Heterogênea: trata-se de um tipo de enfoque que combina programas diferentes de ensino; 2) Pseudointerdisciplinaridade: refere-se à diversas tentativas de utilização de instrumentos conceituais e de análise, considerados epistemologicamente "neutros", na tentativa de associar disciplinas, como um elemento comum, também denominado pelo autor de falso interdisciplinar; 3) Interdisciplinaridade Auxiliar: quando uma disciplina toma de empréstimo de outra seus métodos ou procedimentos; 4) Interdisciplinaridade Compósita: é uma conjugação de disciplinas por aglomeração, cada uma dando a sua contribuição, mas guardando a autonomia e a integridade de seus métodos, de seus conceitos centrais e de sua epistemologia; e, 5) Interdisciplinaridade Unificadora: quando se busca coerência bastante estreita do domínio de estudos das disciplinas, havendo certa integração de seus níveis teóricos e dos métodos correspondentes, como por exemplo, no caso da bioestatística, que conjuga a biologia e a estatística.

Fazenda (1996), toma como base os trabalhos de Japiassú e menciona o caráter problemático da interdisciplinaridade. A mesma autora aponta para a impossibilidade de construção de uma teoria da interdisciplinaridade única e geral, e afirma ser necessário habilidades sociais de quem busca a interdisciplinaridade.

[...] é uma atitude de abertura, não preconceituosa, onde todo o conhecimento é igualmente importante. Pressupõe o anonimato, pois o conhecimento pessoal anula-se frente ao saber universal. É uma atitude coerente, que supõe uma postura única frente aos fatos, é na opinião crítica do outro que fundamenta-se a opinião particular. Somente na intersubjetividade, num regime de copropriedade, de interação, é possível o diálogo, única condição de possibilidade da interdisciplinaridade. Assim sendo, pressupõe uma atitude engajada, um comprometimento pessoal (FAZENDA, 1996, p. 8).

Parece, que a interdisciplinaridade exige a transposição que vai além de barreiras didáticas e pedagógicas, mas que também inclui os indivíduos envolvidos neste desafio. Conforme aponta Teixeira (2004, p. 64), que parece corroborar esta afirmação, atribui significado à interdisciplinaridade desde que ela evidencie "um cruzamento de saberes disciplinares no campo científico e um esforço organizado de coordenação, cooperação e comunicação menos assimétrica". Maranhão (2010, p. 563) também menciona que a interdisciplinaridade "possibilita uma evolução da aplicação de conceitos e métodos de diferentes áreas, gerando algo que não se encaixa perfeitamente em nenhuma delas". Infere-se que esta proposta sugere desenvolvimento científico, já que permite articulação com demandas contemporâneas da sociedade.

Para Gonçalves e Pires (2014) a interdisciplinaridade e a contextualização constituem-se como pontos de partida à necessidade de superação de práticas pedagógicas fragmentadas. Neste sentido, visam a ressignificação dos saberes em atendimento "da consolidação do estado democrático, das novas tecnologias e das mudanças na produção de bens, serviços e conhecimentos, possibilitando a integração do aluno ao mundo contemporâneo nas dimensões fundamentais da cidadania e do trabalho" (GONÇALVES; PIRES, 2014, p. 235). Parece que a interdisciplinaridade é uma busca pela constituição integrada de um objeto que foi inicialmente fragmentado em disciplinas, saberes, indivíduos.

2.3 Responsabilidade Social Universitária

A responsabilidade social é um conceito discutido nos diversos campos das ciências, especialmente, após as reformas de Estado, incluindo as mudanças nos sistemas econômicos e políticos (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014). Pode-se afirmar que o conceito foi construído a partir de acontecimentos históricos permeado pelas mudanças de contexto.

Neste sentido, foi importante levantar conceitos que pudessem servir de base para o estudo. Para Ashley (2002, p. 6) responsabilidade social pode ser definida como "o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico [...]. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade".

Para Alves (2003, p. 39), quando se menciona a responsabilidade social de organizações "tais responsabilidades vão além da mera prescrição obrigatória estabelecida em leis, ganhando contornos morais subordinados à ética, assim como devem adequar-se aos ditames das demandas sociais, envoltas por determinado cenário socioeconômico da sua época".

Assim, apesar da divulgação e a popularização do conceito de responsabilidade social terem ocorrido "no início dos anos 1960 nos Estados Unidos da América, a partir do final da década de 1960 na Europa, e no final dos anos 1970 e início dos 1980 no Brasil" (Alves, 2003, p. 39), o termo Responsabilidade Social no Ensino Superior (RSES) surgiu no Brasil basicamente com o processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, ganhando destaque no início da primeira década do século XXI, quando instituições de Educação Superior (IES) privadas incorporaram, em suas estratégias de *marketing*, o discurso da responsabilidade social empresarial ou corporativa, amplamente disseminada no Brasil pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (CALDERÓN, 2005).

Calderón (2006), refere que especificamente no cenário universitário brasileiro, ficou em evidência a partir das tendências delineadas pelas estratégias de marketing das instituições de ensino superior do setor privado, uma consequência direta da expansão da responsabilidade social empresarial e do Terceiro Setor. É em meados da segunda metade do século XX, caracterizados pela emergência do Estado mínimo que se desenvolveram a doutrina da descentralização das políticas sociais e, ao mesmo tempo, a transferência de responsabilidade para organizações da sociedade civil, remetendo para estas, designadamente através das parcerias, a prestação de serviços sociais. Assim se intensificou no cenário das organizações, a discussão quanto ao conceito e à tendência da responsabilidade social corporativa e, logo em seguida, esta discussão

chegou às universidades, suscitando, portanto, uma discussão mais profunda acerca do tema RSU (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014).

Para Calderón (2006), a RSU diz respeito aos deveres que a universidade tem para com a sociedade que a financia, principalmente na procura de soluções para os principais problemas sociais, a necessidade de uma melhor distribuição de renda e a criação de mecanismos de promoção social de setores historicamente marginalizados.

3. MÉTODO

Tratou-se de uma descrição de caso na maior Universidade Comunitária do Oeste Catarinense/Estado de Santa Catarina/Brasil, com região de abrangência de 118 municípios e de mais de 1 milhão de pessoas. A Unoesc possui campi em 5 cidades e unidades em 6 cidades do Meio Oeste e Oeste do Estado (UNOESC, 2015). Como lócus para o estudo do tema, elegeram-se os cursos da área de Ciências da Vida (pelo caráter comunitário/social dos Cursos); do município de Chapecó (por ser o mais populoso entre os 11 campus e unidades).

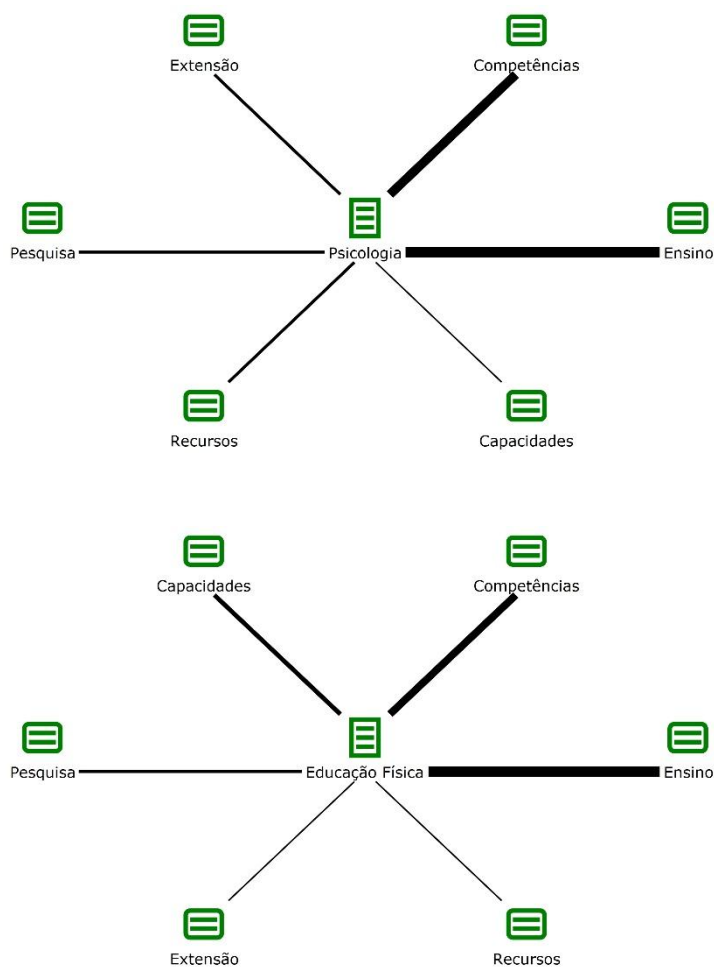
Com a finalidade de investigar o dilema da responsabilidade social, que perpassa os recursos, competências e capacidades da organização (Barraquier, 2014), a descrição de caso foi constituída de pesquisa documental com análise de conteúdo. Foram pesquisados os Projetos Político Pedagógicos dos Cursos da área de Ciências da Vida do campus de Chapecó, sendo: Psicologia e Educação Física. Sob a luz das três categorias defendidas por Barraquier (2014), primeiro, foram investigados aspectos voltados à responsabilidade social dos cursos; segundo, foram apontadas as características interdisciplinares destes aspectos; e, por último, a materialização no campo da formação profissional. O autor compreende os processos de responsabilidade social como processos de aprendizagem experiencial, que por sua vez, transformam uma organização em uma instituição aprendedora.

A análise de conteúdo foi executada com auxílio do software MAXQDA, versão 12 (Verbi, Alemanha). Os documentos analisados somavam no total 201 páginas de conteúdo. Foram estabelecidas as categorias Pesquisa, Ensino e Extensão por um lado para averiguar as definições utilizadas para o conceito de Formação Interdisciplinar; e os critérios Recursos, Competências e Capacidades para justificar a existência ou não da Responsabilidade Social.

4. RESULTADOS

Com o intuito de responder ao problema da pesquisa e, conseqüentemente atender o objetivo geral do estudo de identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar em uma instituição brasileira comunitária, realizou-se três análises centrais: a primeira, visando identificar qual o grau de correspondência dos Cursos, Psicologia e Educação Física possuíam com cada tema pesquisado, sendo: ensino, pesquisa, extensão (para averiguar as definições utilizadas para o conceito de Formação Interdisciplinar), recursos, competências e capacidades (para justificar a existência ou não da Responsabilidade Social). A frequência da relação para cada Curso pode ser observada na Figura 1 através da espessura das linhas de ligação.

Figura 1 - Correspondência entre os Cursos e os temas da pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

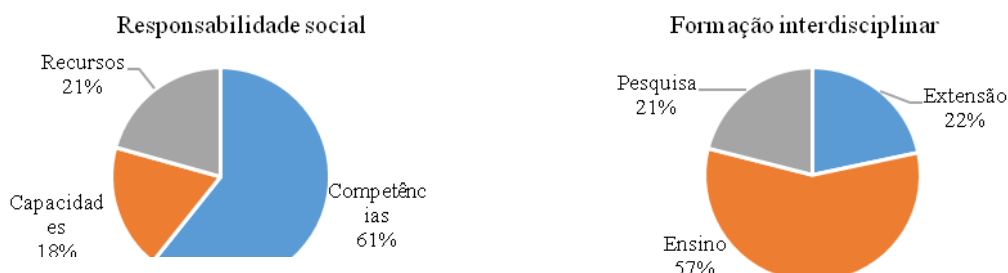
Percebe-se que há algumas diferenças entre os cursos, apesar de os mesmos pertencerem à mesma Instituição. No Curso de Psicologia, observa-se uma correspondência maior com ensino, competências e extensão. Enquanto no Curso de Educação Física, aparece correspondência com ensino, competências e capacidades.

Sob a ótica da interdisciplinaridade, retoma-se a afirmação de Teixeira (2004, p. 64) que atribui significado à ela desde que evidencie "um cruzamento de saberes disciplinares no campo científico e um esforço organizado de coordenação, cooperação e comunicação menos assimétrica". Para promover simetria, parece ser necessário desenvolver com maior ênfase as atividades de pesquisa e extensão em ambos os Cursos, que atualmente priorizam as atividades interdisciplinares com maior foco no ensino.

Em uma análise sucinta sobre a responsabilidade social nos Cursos conduzidos pelo conceito de Ashley (2002, p. 6) que compreende a responsabilidade social como "toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade", identificou-se que capacidades e recursos para o Curso de Psicologia e, principalmente recursos para o Curso de Educação Física, recebem menor ênfase do que Competências para ambos os cursos. Assim, sugere-se que as competências desenvolvidas nos Cursos estão voltadas de maneira satisfatória para a responsabilidade social.

Para a realização da segunda análise, levantou-se qual o impacto dos fatores da Responsabilidade Social e da formação interdisciplinas para os cursos em conjunto. Verificou-se que quando analisados em conjunto, ambos os Cursos demonstram aspectos similares, conforme pode ser verificado na Figura 2.

Figura 2 - Impacto dos fatores na Responsabilidade Social e Formação Interdisciplinar.



Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

A ênfase nas competências para promoção da responsabilidade social, bem como no ensino para a Formação interdisciplinar sugerem que os PPCs analisados possuem atividades e conteúdos voltados para estas práticas. Em consonância com as características da Universidade Comunitária de servir sua comunidade em assuntos educacionais e fazer com que a mesma se desenvolva, sugere-se que na esfera do ensino a formação interdisciplinar é uma prática desenvolvida, assim como as competências estão focadas na Responsabilidade social na Instituição pesquisada.

A terceira análise, centrou-se frequência absoluta da relação entre categorias, que pode ser verificada a partir da apresentação da Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência absoluta da relação entre categorias.

	Competências	Capacidades	Recursos	Extensão	Ensino	Pesquisa
Competências	0	11	10	29	99	32
Capacidades		0	2	9	37	10
Recursos			0	7	19	4
Extensão				0	44	29
Ensino					0	43
Pesquisa						0

Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

De forma decrescente identificou-se maior frequência entre competências e ensino (99), seguida por extensão e ensino (44) e, ensino e pesquisa (43). Sugere-se assim, que o tripé que justifica e sustenta a Universidade Comunitária sob a ótica da formação interdisciplinar (ensino, pesquisa e extensão), pode ser desenvolvido de forma mais integrada e conseqüentemente, equilibrada. Percebe-se também que a responsabilidade social apresenta ênfase em competências, capacidades e recursos em associação com a categoria ensino.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados para ambos os cursos mostraram que as categorias de ensino, pesquisa e extensão estão articuladas no PPC e possuem estreita relação com o PDI no que tange o desenvolvimento regional, o que por sua vez, atende o propósito de instituição comunitária.

Nos PPCs, a categoria definida como “pesquisa” apresentou resultados que demonstram sua orientação a partir de linhas norteadoras bem definidas. Porém, no Curso de Educação Física a pesquisa concentra-se no final do Curso e os projetos de conclusão de curso encaixam-se nas linhas de pesquisa, sendo desenvolvidos a partir de disciplinas como metodologia científica, estatística, epidemiologia, ética, Trabalho de Pesquisa I e II. Já no Curso de Psicologia, as atividades de pesquisa iniciam a partir da segunda fase. Neste curso a pesquisa é desenvolvida por meio das disciplinas de metodologia científica, estatística, metodologia da pesquisa, Trabalho de Conclusão de Curso I e II e Estágios Básicos e Supervisionados.

A categoria “ensino” mostrou ser parte central do plano. Sua articulação foi evidenciada em todos os níveis de responsabilidade social definidos neste estudo, a utilização de recursos possui especial lócus já que boa parte das atividades possuem cunho prático, e necessitam recursos materiais como instalações e instrumentos bem estruturados, além de profissionais com ampla experiência específica em ambos os cursos. No critério competências, evidenciou-se ampla definição dentro das ementas da matriz curricular e na definição do próprio perfil de egresso que a instituição deseja. E no critério capacidades da organização, os resultados mostraram amplitude de definições, as quais tornam difíceis a elaboração de categorias que encerrem os conceitos em ações resolutivas.

A categoria “extensão” mostrou resultados que indicam a utilização não só de recursos institucionais, mas também de parceiros externos que contribuem ora com material humano ora com material físico. A possibilidade de elaboração de projetos vinculados com o objetivo institucional ficou evidente, entretanto, além da indicação de iniciativas plausíveis, não se define nenhum outro lócus além daquelas vistas nas atividades complementares, estágios e Trabalhos de Conclusão de Curso.

Sob a ótica da responsabilidade social identificou-se um enfoque maior para as

competências, em detrimento dos recursos e capacidades em ambos os documentos analisados.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, v.38, n. 1, p. 37-45, 2003.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARRAQUIER, A. Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle: approche conceptuelle. **Management International**, v. 19, n. 1, p. 130-140, set. 2014.

BARRETTO, L.; GIANEZINI, K. O Papel das Universidades Comunitárias e do Conhecimento Jurídico na Construção da Cidadania: Experiências de Extensão e a UNESC-SC. **XI Seminário Internacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, Santa Cruz do Sul, RS, 2015.

BAUMGARTEN, M. Sociedade e conhecimento – ordem, caos e complexidade. **Sociologias**, v. 8, n. 15, p. 16-23, 2006.

BITTENCOURT, H. R.; RODRIGUES, A. C. M. ; CASARTELLI, A. O. ; MORAES, G. I.; GUERRA, G. L. Instituições de Ensino Superior Comunitárias: questões atuais. **Redes**, v. 19, n. 3, p. 248-269, 2015.

BRASIL. **Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior**. Relatório Final. III Encontro Acadêmico Internacional Interdisciplinaridade nas Universidades Brasileiras Resultados & Desafios. Brasília, 13, 14, 15 de maio de 2014.

BRASIL. **Lei nº 12.881, 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília, DF,

2013. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm. Acesso em: 02 de out. 2015.

CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social: desafios à gestão universitária. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - Estudos**, v.22, n.34, p.13-27, 2005.

_____. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - Estudos**, v. 24, n.36, p. 8-22, 2006.

FAZENDA, I. C. A. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Loyola, 1996.

FLORIANI, D. Ciências em Trânsito, Objetos Complexos: práticas e discursos socioambientais. **Ambiente e Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 65-80, 2006.

GONÇALVES, H. J. L.; PIRES, C. M. C. Educação Matemática na Educação Profissional de Nível Médio: análise sobre possibilidades de abordagens interdisciplinares. **Bolema**, Rio Claro, v. 28, n. 48, p. 230-254, 2014.

GUARESCHI, E. A. **O processo de construção da Universidade de Passo Fundo**. Editora Universitária: Passo Fundo, 2001.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília, DF, 2000-2011.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

LUCKMANN, L. C. Universidade do Oeste de Santa Catarina: sua inserção no processo de desenvolvimento regional. In: SCHMIDT, J. P (Org.) **Instituições Comunitárias: Instituições públicas não estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.

MARANHÃO, T. P. A. Produção Interdisciplinar de Conhecimento Científico no Brasil: temas ambientais. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 3, p. 561-580, 2010.

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. **Educação em Revista**, n.28, p. 55-70, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a05n28.pdf>. Acesso em 05 out. 2015.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. Política de Responsabilidade Social na Universidade conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 42, p. 133-156, 2014.

SANTOS JUNIOR, R. L. A abordagem teórica de Lena Vania Ribeiro Pinheiro sobre os conceitos inter e transdisciplinaridade. **TransInformação**, Campinas, v. 3, n. 23, p. 227-234, 2011.

SCHMIDT, J. P. O comunitário em tempos de público não estatal. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 9-39, 2010.

TEIXEIRA, O. A. Interdisciplinaridade: problemas e desafios. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, n. 1, p. 57-69, 2004.

UNOESC. **Balanco Social 2014**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2015. Disponível em: http://issuu.com/editoraunoesc/docs/balan__o_issuu. Acesso em 12 de abril de 2016.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores:

Patrick Zawadzki - Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano, pelo Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Doutorando em Educação Física, Atividade Física e Esporte, pelo Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha (INEFC) e Universidade de Barcelona (UB). Mestre em Atividade Física e Esporte, pelo INEFC e UB. Mestre em Psicologia do Esporte, pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Possui experiência de pesquisa em estágios de colaboração e formação na Espanha, Alemanha e Austrália, participa das atividades de pesquisa e desenvolvimento nos Laboratórios de Gerontologia (LAGER, CEFID, UDESC) e nos Laboratórios de Cineantropometria e Fisiologia do Esforço (UNOESC, Chapecó). Além disso, atua profissionalmente no mundo do tênis de campo.

Sayonara de Fátima Teston - Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2014), Formação em Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching (2009), Especialização em Formação para o Magistério Superior pela Unochapecó (2009), Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002), Graduação em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (2000). Possui mais de quinze anos de experiência na área de Gestão, atuando na área de Gestão de Pessoas de empresas familiares e multinacionais de grande porte. Desde 2010 atua na Universidade do Oeste de Santa Catarina, na qual atualmente trabalha como professora nos Cursos de Psicologia e Administração, orientadora de estágios, membro do Conselho de Gestão do Campus de Chapecó, Coordenadora da pós-graduação em Saúde Mental Coletiva, Coordenadora da pós-graduação em Psicologia Organizacional, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Sócia da Asta Assessoria para Preparação de Sucessores de Empreendimentos Familiares.

Camília Susana Faler - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (2004), mestrado em Saúde Coletiva pela Universidade Luterana do Brasil (2011) e Doutorado em Serviço Social pela Pontifícia

Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2015). Pós Doutorado Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul bolsista da CAPES Edital 024/2010 - Pro Ensino na Saúde .Atualmente é professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Tem experiência na área das ciências sociais aplicadas - serviço social e políticas públicas principalmente nos seguintes temas: intersectorialidade, educação na saúde, política de saúde, gestão pública.

Ricardo Antonio de Marco - Doutorando em Educação pelo Centro Universitário La Salle - UNILASALLE. Mestrado em Administração com Área de Concentração em Estratégia e Desempenho pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011), MBA - Gestão da Produção e Logística (2003) pela Universidade do Oeste de Santa Catarina , MBA - Marketing e Design de Produtos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2005), graduação em Administração Habilitação em Gestão de Negócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2006) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2000). Atua como professor na graduação e pós-graduação em nível de especialização nas áreas de Estratégia, Desempenho e Marketing. Atualmente é Vice-reitor de Campus da Universidade do Oeste de Santa Catarina em Chapecó. Pesquisador colaborador do Grupo Internacional de Estudos e Pesquisas de Educação Superior Rede Iberoamericana de Estudos e Pesquisas em Políticas e Processos de Educação Superior da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Pesquisador colaborador do Grupo Internacional de Estudos e Pesquisas de Educação Superior em Políticas de Educação Superior GEPPES UNOESC/Sul da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Pesquisador colaborador do Grupo de Estudos e Pesquisas de Educação Superior Práticas Educativas e Indicadores de Qualidade da Educação do Centro Universitário La Salle - UNILASALLE. Tem experiência na área de Administração Estratégica de Resultados, Análise Econômica e Financeira e Gestão de Marketing e Vendas.

Carla Fabiana Cazella - Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) , Especialista em Gestão Escolar (2008), Graduada em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002)CRA/SC 22370. Vinculada ao Grupo de Pesquisa Processos Educativos e ao grupo de Pesquisa Gestão

Organizacional. Capacitação pela Clinton Center For Teaching And Learning em Ensino de Empreendedorismo e Negócios. Coordenadora do Curso de Administração da Unoesc Chapecó-SC desde 2012, Coordenadora do Curso de Administração (linha de formação em Comércio Exterior) da Unoesc Chapecó-SC, , Coordenadora do Curso de Pós-graduação - Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Unoesc Chapecó, Coordenadora do MBA em Gestão Empresarial - Unoesc Chapecó/SC. Articuladora do NDE Institucional do Curso de Administração da UNOESC. Professora de Metodologia Científica, Metodologia da Pesquisa, Planejamento Estratégico , Comportamento Organizacional e Benchmarking. Professora Tutora na Unoesc Virtual. Membro do Núcleo do Jovem Empreendedor - ACIC Chapecó , Membro da CDL Jovem Chapecó-SC.Coordenadora da Empresa Junior - Lidera Junior Unoesc Chapecó. Membro do Conselho de Gestão da Unoesc Campus de Chapecó-SC.Membro do Comitê Gestor do Centro de Gestão e Empreendedorismo da Unoesc Campus de Chapecó-SC. Sócia da Asta - Assessoria para Preparação de Sucessores de Empreendimentos Familiares.

**“IMPACTO SOCIAL DE LA PRODUCCION DEL CONOCIMIENTO
RELACIONADAS CON LAS INVESTIGACIONES DOCTORALES EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTION PARA EL DESARROLLO, CASO:
UNIVERSIDAD VERACRUZANA, MEXICO”.**

Autor (es)

Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez
jricardez@uv.mx

Mtra. Irene Vega Fuentes
irene_vegaf@hotmail.com

Dra. Giovanna Mazzotti Pabello
sindestinatario@hotmail.com

¹ Información de los autores.

RESUMEN:

En el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México PNP-C-CONACYT existen en el país ocho Doctorados en Ciencias Administrativas incluido en de la Universidad Veracruzana. El Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo adscrito a Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana de México, es un programa que desde su inicio busca, a través de la investigación de alta relevancia científica y social, generar conocimiento y hacer aportes teóricos al campo de la gestión y de las ciencias administrativas, así como incidir en las organizaciones, empresas, proyectos productivos, regiones y actores sociales a fin de colaborar en su orientación como agentes de cambio social responsable y sustentable.

El Doctorado se justifica por presentar opciones sólidas, fundamentadas y pertinentes en tres dimensiones: académica, económico-administrativa y social. Desde su creación el Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, ha buscado generar y distribuir conocimientos que permitan transformar las dinámicas de los sistemas de trabajo basados en esquemas de ventajas comparativas y en la administración de los recursos materiales y financieros desarrollados en contextos organizativos burocráticos, hacia esquemas de colaboración para la gestión de recursos intangibles orientados hacia la creación de ventajas competitivas en contextos complejos.

En razón a ello, el programa doctoral está orientado para responder a los retos que enfrenta la administración, entre otros, los de orden epistemológico derivados del paso de la perspectiva tradicional asociada con escuelas de pensamiento y con modelos para la planificación y el control de los recursos con los que cuenta una organización determinada, para dar lugar a esquemas organizativos de trabajo colectivo basados en la facilitación para la creación de conocimientos, la ética, la sustentabilidad y la gobernanza.

En efecto, los temas deben impactar en la organización y buscar la transformación de los comportamientos de los actores, por lo que exigen sólidas configuraciones teóricas, un abordaje interdisciplinario y la construcción de robustas estrategias metodológicas que centren sus esfuerzos en la capacidad de comprensión para la transformación positiva de las organizaciones y su relación con las sociedades. Es por este motivo que el propósito de este texto es analizar mediante un estudio crítico la producción doctoral y evaluar su impacto y transformación social de las investigaciones encuadradas en las líneas de investigación del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo de la Universidad Veracruzana, México.

Palabras clave:

1.- Impacto social 2.- Investigaciones 3.- Conocimiento

ABSTRACT:

In the National Register of Postgraduate Quality of the National Council of Science and Technology CONACYT - Mexico PNPC in the country eight doctorates included in Administrative Sciences from the Universidad Veracruzana . Doctorate in Administrative and Management for the staff assigned to Faculty of Accounting and Administration of the Universidad Veracruzana in Mexico Development Sciences, is a program that since its inception seeks, through research of high scientific and social relevance , generate knowledge and input theorists in the field of management and administrative sciences as well as affect organizations, companies , productive projects , regions and social actors to collaborate in their orientation as agents of social change responsible and sustainable.

The PhD is justified by presenting solid, informed and relevant choices in three dimensions: academic , economic, administrative and social. Since its inception PhD in Management Science and Management for the staff assigned to the School of Accounting and Administration of the Universidad Veracruzana Development , he has sought to generate and distribute knowledge that allow transforming the dynamics of systems based work schemes comparative advantages and the administration of material and financial resources developed in bureaucratic organizational contexts , to collaboration systems for the management of intangible resources geared towards creating competitive advantages in complex contexts .

The doctoral program is geared to meet the challenges facing the administration, among others, epistemologically derived by step from the traditional perspective associated with schools of thought and models for planning and control of resources with which account a particular organization , to lead to organizational schemes based on collective work facilitation for the creation of knowledge , ethics , sustainability and governance.

The issues should impact the organization and seek the transformation of the behaviors of the actors , so they require solid theoretical configurations, an interdisciplinary approach and building robust methodological strategies that focus their efforts on the ability of understanding for the positive transformation of organizations and their relationship with society. It is for this reason that the purpose of the paper is to analyze through a critical study doctoral production and assess its impact and social transformation of research framed in the research of PhD in Management Science and Development Management at the Universidad Veracruzana , Mexico.

Keywords:

1.- Social Impact 2.- Research 3.- Knowledge

1. INTRODUCCION

Desde su creación el Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, ha buscado generar y distribuir conocimientos que permitan transformar las dinámicas de los sistemas de trabajo basados en esquemas de ventajas comparativas y en la administración de los recursos materiales y financieros desarrollados en contextos organizativos burocráticos, hacia esquemas de colaboración para la gestión de recursos intangibles orientados hacia la creación de ventajas competitivas en contextos complejos.

Esta orientación exige la generación de nuevos conocimientos de impacto en la sociedad que propicien la atención de los problemas de la productividad y el crecimiento propios de la colectividad. En esta tesitura, las organizaciones de todo tipo se ven obligadas a transformar sus estructuras y sus sistemas tradicionales de administración y gestión, para convertirse en organizaciones flexibles, capaces de adaptarse con rapidez al entorno, con amplia capacidad de creación de conocimientos y con plena vocación para gestionar las innovaciones que ellas mismas producen las investigaciones doctorales y las que se apropian dichas organizaciones.

En razón a ello, el programa doctoral está orientado para responder a los retos que enfrenta la administración, entre otros, los de orden epistemológico derivados del paso de la perspectiva tradicional asociada con escuelas de pensamiento y con modelos para la planificación y el control de los recursos con los que cuenta una organización determinada, para dar lugar a esquemas organizativos de trabajo colectivo basados en la facilitación para la creación de conocimientos, la ética, la sustentabilidad y la gobernanza.

Si bien es cierto que al introducirse el principio de la racionalidad limitada y la incertidumbre en el pensamiento administrativo, el espíritu del campo de conocimiento comienza a cambiar y surge la necesidad de crear nuevos paradigmas que permitan comprender los procesos que tienen lugar en las organizaciones, es preciso reconocer que la discusión sobre la composición de las ciencias administrativas no está acabada, es necesario problematizar su definición y modelar su pertinencia, en este sentido, el doctorado busca aportar elementos teóricos a la discusión del campo de conocimiento que además de mostrar la idoneidad de métodos innovadores de investigación-acción que, bajo la perspectiva de la gestión al mismo tiempo solucionen problemas de impacto social, generando nuevo conocimiento científico.

Toda vez que el verdadero problema del desarrollo consiste en encontrar la manera (y las condiciones de posibilidad) por medio de las cuales la reproducción del capital económico involucre el incremento de los otros capitales

(capital humano, social, organizacional, intelectual y ecológico), las ciencias administrativas y de gestión no se conforman con describir y analizar una realidad, sino que pretenden aportar solución a problemas y contribuyen a generar nuevas formas de organización que transforman los comportamientos; por ello, su área de intervención trasciende el dominio de la empresa y de las instituciones, para abordar, desde una perspectiva más amplia, las dinámicas de las organizaciones y el medio (producción, reproducción y consumo de bienes tangibles e intangibles). Para lo cual los estudiantes del posgrado actualmente han abordado temáticas como:

- Impacto de los factores de diseño, implementación y operatividad, del “plan maestro para la sustentabilidad.
- Los procesos de innovación como fuente de adaptabilidad en las empresas familiares comerciales en México.
- Reconocimiento de la gestión fiscal de las organizaciones como un factor de competitividad.
- Creación de conocimiento en las organizaciones a partir de la integración de fuentes formales e informales de información para la generación de nuevos productos y servicios aplicado a las pequeñas y medianas empresas productoras textiles del centro del estado de Veracruz.
- Reconocimiento de la perspectiva de eficiencia como un factor incidente en el comportamiento de uso del e-gobierno de la ciudadanía.
- Improvisación en las pymes de participación familiar.
- Las políticas públicas de la gestión fiscal de la administración pública federal: burocracia o gobernanza.
- Empoderamiento comunitario y organizacional.
- Administración de los stakeholders por parte de las pequeñas y medianas empresas.
- Las industrias creativas y culturales, como campos organizacionales articulados en red.
- Reconocimiento contable de la valoración económica del impacto ambiental de los recursos naturales de uso común: caso empresas cafetaleras veracruzanas socialmente responsables.
- El mobile learning en la educación a distancia como medio para incrementar la cobertura en las instituciones públicas de educación superior.
- Entre otros.

En efecto, los temas deben impactar en la organización y buscar la transformación de los comportamientos de los actores, por lo que exigen sólidas configuraciones teóricas, un abordaje interdisciplinario y la construcción de robustas estrategias metodológicas que centren sus esfuerzos en la capacidad de comprensión para la transformación positiva de las organizaciones y su relación con las sociedades. Es por este motivo que el propósito de este estudio es analizar mediante un estudio crítico la producción doctoral y evaluar su impacto y transformación social de las investigaciones encuadradas en las líneas

de investigación del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo de la Universidad Veracruzana, Mexico.

2. MARCO CONTEXTUAL

En el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México PNPC-CONACYT existen en el país 8 Doctorados en Ciencias Administrativas incluido en de la Universidad Veracruzana.

El Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo adscrito a Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana de México, es un programa que desde su inicio busca, a través de la investigación de alta relevancia científica y social, generar conocimiento y hacer aportes teóricos al campo de la gestión y de las ciencias administrativas, así como incidir en las organizaciones, empresas, proyectos productivos, regiones y actores sociales a fin de colaborar en su orientación como agentes de cambio social responsable y sustentable. El Doctorado se justifica por presentar opciones sólidas, fundamentadas y pertinentes en tres dimensiones: académica, económico-administrativa y social.

El Doctorado, incide en generar y distribuir conocimientos que permitan transformar las dinámicas de los sistemas de trabajo basados en esquemas de ventajas comparativas y en la administración de los recursos materiales y financieros desarrollados en contextos organizativos burocráticos, hacia esquemas de colaboración para la gestión de recursos intangibles orientados hacia la creación de ventajas competitivas en contextos complejos. Esta orientación exige la generación de nuevos conocimientos y requiere de otras formas de inserción en la sociedad, en tanto que los problemas de la productividad y el crecimiento propios de la sociedad industrial están siendo sustituidos por la preocupación para resolver el agotamiento de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la población; asimismo, en el marco de la sociedad del conocimiento, la cuestión del desarrollo se ha traducido en términos de cohesión social, desarrollo humano y calidad de vida, por lo que se afirma que la capacidad para innovar es el único recurso infinitamente renovable.

En esta tesitura, las organizaciones de todo tipo se ven obligadas a transformar sus estructuras y sus sistemas tradicionales de administración y control, para convertirse en organizaciones que crean organización, que son flexibles, capaces de adaptarse con rapidez al entorno, con amplia capacidad de creación de conocimientos y con plena vocación para gestionar las innovaciones que ellas mismas producen y las que se apropian buscando aportar elementos teóricos a la discusión del campo de conocimiento y además, mostrar la idoneidad de métodos innovadores de investigación-acción que, bajo la perspectiva de la gestión, solucionen problemas prácticos, generando nuevo conocimiento científico.

Los temas del impacto en la organización y la búsqueda de la transformación de los comportamientos de los actores, exigen sólidas configuraciones teóricas, un abordaje interdisciplinario y la construcción de robustas estrategias metodológicas que centren sus esfuerzos en la capacidad de comprensión para la transformación de las organizaciones y su relación con el medio, por este argumento los objetivos del posgrado son :

General

- Formar recursos humanos de alto nivel capaces de generar conocimientos pertinentes y modelar estrategias de intervención, innovadoras y eficaces, que permitan a las organizaciones gestionar e incrementar los recursos tangibles e intangibles de cara al desarrollo sustentable, así como formar investigadores que se inserten en el ámbito público y privado en instituciones académicas de alto nivel académico tanto en la investigación como en la docencia, capaces de desarrollarse interdisciplinariamente.

Específicos

- Formar investigadores del más alto nivel en materia de ciencias administrativas, gestión y análisis organizacional que sean capaces de generar teoría en alguna de las tres líneas de investigación del Doctorado.
 - Contribuir a la competitividad, la eficiencia y la sustentabilidad de las empresas y organizaciones a partir de la construcción de conocimientos sistemáticos y rigurosos para la toma de decisiones.
 - Formar investigadores que generen conocimiento para que en las empresas y organizaciones se fomente y facilite la creatividad y la innovación
 - Promover el desarrollo sustentable a partir de la inclusión en empresas y organizaciones de modelos de gestión flexibles, éticos y responsables con las personas y el medio ambiente.
 - Contribuir a la formación y el fortalecimiento de redes empresariales que incentiven las capacidades de competencia de las diferentes regiones.
 - Favorecer la adopción de modelos de dirección de empresas y organizaciones basados en la equidad, la participación en la toma de decisiones estratégicas y la gobernanza para el desarrollo y la sustentabilidad.

Por lo expuesto anteriormente, la innovación en la construcción de las investigaciones doctorales para este programa se sustenta en tres Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) que a continuación se explican:

- **LGAC 1 Gestión del conocimiento, creación e innovación**

La sociedad de conocimiento remite al hecho de que, con las nuevas tecnologías de información, la capacidad para innovar y el conocimiento son los únicos recursos infinitamente renovables. El reto radica en encontrar las mejores formas organizativas para favorecer no sólo la creatividad espontánea sino, sobre todo, el establecimiento de mecanismos y procesos organizados que conviertan la creatividad en innovación, y la innovación en desarrollo. Las estructuras organizacionales, los modelos gerenciales, los perfiles profesionales y en general los parámetros tradicionales con los que se gestionan empresas, organizaciones y proyectos resultan insuficientes, sino es que adversos, a las exigencias de la economía del conocimiento, la creatividad y la innovación.

- **LGAC 2 Desarrollo sustentable, capital social y gestión del patrimonio.**

El desarrollo sustentable se refiere a cuestiones que corresponden a la gestión de los recursos y a la organización de las acciones colectivas, llama a iniciativas civiles, partidos políticos y movimientos sociales, a que orienten sus prácticas en esa dirección para lograr la transformación global. Si bien existe una gran cantidad de investigaciones y de proyectos desarrollados por múltiples actores, a diferentes escalas y desde diversas perspectivas, el problema del desarrollo sostenible y sustentable sigue siendo un reto concerniente al cambio cultural para la gestión de los recursos, con base a una nueva organización social. Exige una nueva visión para valorizar los recursos actuales, hacerlos circular y transformarlos en capitales.

- **LGAC 3 Gobernanza y gestión.**

En este marco, pueden ser comprendidos tanto las cuestiones referidas a la gobernabilidad, la gobernanza y la política; como los procesos de integración regional, que son estrategias organizativas con esquemas participativos de negociación y regulación para el reposicionamiento de los actores. Involucran la creación de multilateralidades y un reordenamiento de las relaciones de poder de los agentes políticos y sociales que imprimen características

específicas en la redefinición de lo público, la redistribución y uso sociopolítico de los espacios.

3. METODOLOGIA.

Para la presente publicación se utilizaron varios métodos y técnicas que permiten la revisión cualitativa y cuantitativa de los avances de las tesis doctorales, así como los reconocimientos y premios recibidos por las investigaciones realizadas y el aporte científico e impacto social de cada una de ellas, así como entrevistas individuales a sus autores.

Se llamaron para la presente contribución a la totalidad de los doctorantes de las diferentes generaciones en curso y egresados para revisar el 100% de sus publicaciones a lo largo de su estancia doctoral, con la finalidad de valorar su impacto científico en sus aspectos cualitativos y cuantitativos de sus aportes al amparo de una metodología cualitativa-cuantitativa utilizando el método inductivo.

4. RESULTADOS:

4.1 Publicaciones

4.1.1. Capítulos de Libro

Capítulos de Libro	Autor(es) del Capítulo	Capítulo de Libro	Título del Libro	Págs.	ISBN	Año	Editorial y Lugar de Edición
1	Elda Magdalena López Castro Edgar Saucedo Acosta	La Desigualdad En México, Un Estudio Desde Las Aglomeraciones Económicas Nacionales	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones.	1283	978-607-8445-08-0	2015	Códice/ Taller Editorial Editora Periodísticas Y Análisis De Contenidos.
2	Doris Yazmín Salinas Aguilar Arturo García Márquez Jerónimo Ricardez Jiménez	III. Nuevos Escenarios De La Innovación Y Gestión: La Sucesión: Indicador De Desempeño En La Empresa Familiar	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	25	978-607-8445-08-0	2015	Universidad Veracruzana Facultad De Contaduría Y Administración: Región Xalapa Doctorado En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo Xalapa, Veracruz.
3	Jossue Lara Menéndez Coautor: Dra. Patricia Arieta Melgarejo	III. Nuevos Escenarios De La Innovación Y Gestión: El Mobile-Learning En La Educación A Distancia Como Medio Para Incrementar La Cobertura En Las Instituciones Públicas De Educacion Superior	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	30	978-607-8445-08-0	2015	Universidad Veracruzana Fac. De Contaduría Y Administración Doctorado En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo Xalapa, Ver.
4	Marisol Borges Quiñones	Capitalismo Y Desigualdad: Crisis De Las Instituciones	Crisis Del Desarrollo Global:	475-496	978 607	2015	Códice. Xalapa, Veracruz, México

			Gobernanza E Instituciones		8445-08-0		
5	Perla María Villa Jiménez	III. Nuevos Escenarios De La Innovación Y Gestión	Crisis Del Desarrollo Global, Gobernanza E Instituciones	37	978-607-8445-08-0	2015	Universidad Veracruzana, Facultad De Contaduría Y Administración
6	1 Rosa María Cuellar Gutiérrez Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez Patricia Arieta Melgarejo	Ámbitos Jurídicos Globalizados Y Gestión Administrativa	Crisis Del Desarrollo Global. Gobernanza E Instituciones	13	978-607-8445-08-0	2015	Código Xalapa; Ver.
7	1 Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez 2 Rosa María Cuellar Gutiérrez	La Gestión Fiscal: Herramienta De Competitividad En El Diseño E Implementación De La Política Fiscal En La Administración Pública En México	Experiencias Latinoamericanas De Gobernanza Y Gestión Pública	35	978-84-7074-698-7	2015	Fragua Madrid, España
8	1 Rosa María Cuellar Gutiérrez 2 Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez	El Ciudadano Y El Gobierno Electrónico En La Esfera Tributaria	Experiencias Latinoamericanas De Gobernanza Y Gestión Pública	29	978-84-7074-698-7	2015	Fragua Madrid, España
9	1 Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez 2 Rosa María Cuellar Gutiérrez 3 Patricia Arieta Melgarejo	Reforma, Modernización E Innovación En Las Políticas Fiscales En México Y Su Impacto Económico Y Social En La Gestión Fiscal	Experiencias Latinoamericanas De Gobernanza Y Gestión Pública	29	978-84-7074-698-7	2015	Fragua Madrid, España
10	1 Mtro. Rosa María Cuellar Gutiérrez 2 Mtra. Paola Fabiola Cuéllar Gutiérrez 3 Dra. Elsa Suárez Jasso	Políticas Públicas Intervencionistas. Prácticas Transformadoras Para El Estado Y Organizaciones Privadas	Estudios Jurídicos Contemporáneos XV	10	978-607-9248-81-9	2015	Código Xalapa, Ver
11	María Luisa A. Concha Gutiérrez; Ma. De Los Angeles Pensado Correa; Marisol Borges Quiñones	Complementariedad Institucional En El Comercio Exterior De México.	Libro II, El Análisis Organizacional En México Y América Latina. Retos Y Perspectivas A 20 Años De Estudios	352	978-607-9011-46-8	2016	Grupo Editorial HESS, S.A. De C.V. Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc, México, D.F. C.P. 0680
12	María Luisa A. Concha Gutiérrez	Desempeño Exitoso En Las Empresas De Comercio Exterior.	Crisis Del Desarrollo Global Gobernanza E Instituciones	1283	978-607-8445-08-0	2015	Código/ Taller Editorial. Editora Periódística Y Análisis De Contenidos
13	Viridiana Del Socorro Priego Salas Y Samantha Rullan Rosanis	Internacionalización De La Educación Superior: Oportunidades Para La Universidad Veracruzana	Libro Electrónico "El Análisis Organizacional En México Y América Latina. Retos Y Perspectivas A 20 Años De Estudios"	28	978-607-9011-44-4	2006	Grupo Editorial HESS, S.A. De C.V Manuel Gutierrez Nájera No. 91 Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc, Mexico, D.F., C.P. 06800
14	César Augusto García Soberano	Innovación Y Desarrollo Territorial: Un Enfoque Para La Administración Estratégica En El Estado De Veracruz	Crisis Del Desarrollo Global		978-607-8445-08-0	2015	Código Taller Editorial / Universidad Veracruzana
15	Laura Rodríguez Castellanos Y Luis	La Innovación En Las Políticas Públicas	Crisis De Desarrollo Global,	18	978-607-	2015	Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver.

	Fernando Villafuerte Valdés	Ambientales En México	Gobernanza E Instituciones		8445-08-0		
16	Guillermo Alfredo Arrijo Carrera	La Construcción De Conocimiento Dentro De Espacios De Práctica Comunitarios	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	41	978-607-8445-08-0	2015	Xalapa, Ver. Universidad Veracruzana
17	Nelsy Marien Cortés Jiménez. Giovanna Mazzotti Pabello	Gobernanza: Herramienta De Análisis Para La Gestión Universitaria Para La Sustentabilidad De La Universidad Veracruzana	Crisis Del Desarrollo Global. Gobernanza E Instituciones.	1283	978-607-8445-08-0	2015	Códice
18	María De Los Ángeles Pensado Correa	Nuevos Escenarios De La Innovación Y La Gestión	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	1283	978607845080	2015	Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz
19	María De Los Ángeles Pensado Correa	Políticas Públicas. Instituciones Y Perspectiva Organizacional	El Análisis Organizacional En México Y América Latina. Retos Y Perspectivas A 20 Años De Estudio	3432		2015	Grupo Editorial Heff S.A De C.V Ciudad De México

Tabla 1.- "Capítulos de Libro"
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Artículos

Artículos	Título del artículo	Autor(es)	Nombre de la Revista	Págs.	ISBN	Año	Indiza da en:
1	Políticas Públicas Y Eficiencia Del Gobierno Electrónico Bajo La Perspectiva Social: Elementos Para La Construcción De Capital Social En México. (Aceptado, Pendiente De Publicar)	Mtro. Oscar Yahev Carrera Mora Dr. Luis Fernando Villafuerte Valdés Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez	E-Gobiernos, Instituto De Gobierno Electrónico De Granada España.	Pendiente	Pendiente De Publicación	2016	N/A
2	Innovation And Economic Growth In Latin American Emerging Countries: The Case Of México, Brazil And Chile.	Edgar Saucedo Acosta Marisol Borges Quiñones	International Journal Of Management Science And Business Administration	17 - 27	1849 5419 OLINE: 1849 5664	2015	
3	La Política Fiscal Y El E-Gobierno	1 Rosa María Cuellar Gutierrez 2 Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez	Horizontes De La Contaduría	1-13	ISSN: 2007-9796	2015	SI
4	Fiscal Ungovernability In México.	1 Rosa María Cuellar Gutierrez	Basic Research Journals Of Business Management And Accounts	135-139	ISSN 2315-6899	2015	SI
5	La Complejidad Del Diseño E Implementación De Las Políticas Públicas: Caso De México	1 Rosa María Cuellar Gutierrez 2 Cesar Vega Zarate 3 Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez	Horizontes De La Contaduría	1-13	ISSN: 2007-9796	2015	SI
6	Fragmentación De Mercado Y Ruptura Globalizada: De Lo Industrial A Lo Hedonista	Guadalupe Hernández Hernández Luis Fernando Villafuerte	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	566 A 586	978-607-8445-08-0	2015	
7	¿Quién Dirige Los Procesos De E conversión De La Educación Superior En México? Análisis De Las Estrategias Y	Christian Cruz Castro	Pampedia	45-62	ISSN 1870-428X	2015	Latindex Y Clase

	Dispositivos De La Oecd					
8	La Sucesión: Indicador De Desempeño En La Empresa Familiar	Arturo Garcia Marquez-Doris Yazmin Salinas Aguilar-Jeronimo Ricardez Jimenez	Crisis Del Desarrollo Global, Gobernanza E Instituciones	508-525	978-607-8445-08-0	2015

Tabla 2.- "Artículos"
Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Congresos

	Nombre del estudiante	Nombre del evento	Congreso	Estancia académica	Nacion al	Internacio nal	Fecha
1	Elda Magdalena López Castro	Cuarto Coloquio Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo. Crisis Del Desarrollo Global Gobernanza E Instituciones.	X			X	Septiembre 2015
2	Oscar Yahev Carrera Mora	Movilidad En UPAEP		X	X		Agosto 2015- Junio 2016
3	Saulo Sinfoso Martínez	La Empresa De Clase Mundial. Palanca Del Desarrollo Económico. IX Congreso Internacional, De Gestión, Calidad Y Competitividad MPRESARIAL	X		X		8 Y 9 De Octubre 2015
4	Saulo Sinfoso Martínez	Gestión De Pymes 11vo Foro Procedimientos Contables Y Administrativos En El Ámbito De La Organización	X		X		26 Y 27 De Octubre De 2015
5	Saulo Sinfoso Martínez	X Encuentro Internacional De Contabilidad, Auditoria Y Finanzas II Congreso Internacional De Gestión Académica Y Desarrollo	X			X	16 Al 19 De Mayo 2016
6	Doris Yazmín Salinas Aguilar	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones. 4º Coloquio Internacional De Investigación. DOCAG	X		X		24 Y 25 De Septiembre De 2015
7	Jossue Lara Menéndez	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones. 4º Coloquio Internacional De Investigación	X		X		24 Y 25 De Septiembre
8	Karime León Sánchez	XXIX Congreso Anual De La Asociación Mexicana De Estudios Internacionales A.C. (AMEI) "Cultura, Gobernanza Y Globalización: La Crisis De Las Instituciones En Un Mundo Complejo"	X		X		16 Y 17 De Octubre De 2015
9	Karime León Sánchez	VII Conferencia Latinoamericana Y Caribeña De Ciencias Sociales	X			X	9 Al 13 De Noviembre 2015
10	Marisol Borges Quiñones	Congreso De Investigación En Comportamiento Organizacional E Individual	X		X		2 Y 3 De Junio 2016
11	Perla María Villa Jiménez	Cuarto Coloquio De Investigación En Administración Y Gestión Para El Desarrollo. Universidad Veracruzana, Facultad De Contaduría Y Administración	X			X	24 Y 25 Septiembre 2015
12	Rosa María Cuellar Gutierrez	Universidad De Guadalajara / Centro Universitario De Ciencias Economicas Y Administrativas, Inst. De Edu. Sup. Publicas, Gestión Fiscal		X	X		9-11 Septiembre 2015

		Y Tributaria Internacional (Comparado)					
13	Rosa María Cuellar Gutierrez	XII Coloquio Internacional De Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación En Análisis Organizacional	X			X	25 – 27 De Mayo 2015
14	Rosa María Cuellar Gutierrez	XIII Coloquio Internacional De Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación En Análisis Organizacional	X			X	25-27 De Mayo 2016
15	María Luisa Andrea Concha Gutierrez	XX Congreso Internacional De Contaduría, Administración E Informatica.	X				07 Al 09 De Octubre 2015
16	Elda Magdalena Lopez Castro	Asesoría Correspondiente Al Modelado E Interpretación De Datos Con El Software Stata		X	X		17 De Septiembre 2015
17	Cortes Viveros Noe	XI Foro Internacional Del Emprendedor" Empresa Familiar, Emprendimiento Y Pyme	X				28 Y 29 De Octubre 2015
18	María De Los Angeles Pensado Correa	XIII Congreso Internacional De Analisis Organizacional	X				10 Al 13 De Noviembre 2015
19	Marco Darío García Franco	4to. Coloquio Internacional En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo	X		X		24 Y 25 De Septiembre
20	García Franco Marco Darío	1er Congreso Internacional Sobre Industrias Culturales Y Creativas 2015	X				04 Al 07 De Noviembre 2015
21	Laura Rodríguez Castellanos	I Congreso Internacional "Estudios En Organizaciones Públicas, Privadas Y Sociales En América Latina Y El Caribe	X				16 Al 21 De Noviembre 2015
22	Alicia Magali Loeza Franco	Cuarto Coloquio Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones	X			X	24 Y 25 De Septiembre
23	Noé Cortés Viveros	XI Foro Del Emprendedor: Empresa Familiar, Emprendimiento Y Pyme,	X			X	28 Y 29 De Octubre De 2015.
24	Noé Cortés Viveros	Crisis Del Desarrollo Global: Gobernanza E Instituciones.	X		X		24 Y 25 Septiembre De 2015
25	Noé Cortés Viveros	XII Coloquio Internacional De Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación En Análisis Organizacional.	X		X		21 Y 22 De Mayo De 2015
26	Alberto Brandon Báez Camarena	Cuarto Coloquio Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo	X			X	24 Y 25 De Septiembre De 2015
27	María Luisa Andrea Concha Gutiérrez	XIII Congreso Internacional De Análisis Organizacional. 20 Años De Estudios Organizacionales. Consolidando La Perspectiva Organizacional En México Y América Latina	X			X	10 A 13 Noviembre 2015
28	María Luisa Andrea Concha Gutiérrez	XX Congreso Internacional Del Contaduría, Administración E Informática De La Universidad Autónoma De México	X			X	7 A 09 Octubre 2015
29	María Luisa Andrea Concha Gutiérrez	Cuarto Coloquio De Investigación En Administración Y Gestión Para El Desarrollo. Crisis Del	X			X	24 A 25 Septiembre 2015

		Desarrollo Global, Gobernanza E Instituciones				
30	Viridiana Del Socorro Priego Salas	XIII Coloquio Internacional De Cuerpos Academicos Y Grupos De Investigación En Análisis Organizacional	X			Mayo 2016
31	César Augusto García Sobernao	Cuarto Coloquio Internacional De Investigación "Crisis Del Desarrollo Global"	X			2015
32	Laura Rodríguez Castellanos	Congreso Internacional Estudios En Organizaciones Públicas, Privadas Y Sociales En América Latina Y El Caribe	X		X	16 Al 21 De Noviembre, Isla Margarita Venezuela
33	Guillermo Alfredo Arrijo Carrera	Aceptacion Para Realizar Una Movilidad Académica Con El Programa Erasmus+ En La Universidad De Trento, Italia.		X	X	Aceptación En Marzo 2016 Para Iniciar En Septiembre 2016.
34	Nelsy Marien Cortes Jimenez	Cuarto Coloquio Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas Y Gestión Para El Desarrollo.				24 Y 25 De Septiembre De 2015

Tabla 3.- "Congresos"
Fuente: Elaboración propia

4.2 Premios

Premios	Premio/Reconocimiento	Ciudad/País	Fecha	Nacional	Internacional
1	César Vega Zarate Nivel Doctorado Reconocimiento De La Gestión Tributaria De Las Empresas En Xalapa, Veracruz Como Un Elemento Para Medir Su Competitividad Primer Lugar De La Zona 6 Sur En El Trigésimo Primer Premio Nacional De Tesis De Licenciatura Y Posgrado	Puebla	8 De Junio De 2016	X	
2	Héctor Manuel Villanueva Lendechy Nivel Doctorado Juego Y Socialización Del Conocimiento. El Caso Del Festival Internacional Del Jazz De La Universidad Veracruzana Segundo Lugar De La Zona 6 Sur En El Trigésimo Primer Premio Nacional De Tesis De Licenciatura Y Posgrado	Puebla	8 De junio De 2016	X	

Tabla 4.- "Premios"
Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El impacto social en las tesis doctorales se manifiesta por una parte por el aporte teórico – científico de la investigación y por otra en la pertinencia, así como beneficio social que devengue la aplicación practica en la resolución de los problemas científicos objeto de la investigación.

Una forma de medir el impacto es mediante la producción científica del Doctorado que al mes de julio de 2016 se constituye de manera enunciativa mas no limitativa por: 19 capítulos de libro, ocho artículos, 34 ponencias presentadas en diferentes Congresos y obtención de dos premios por mejor tesis; otro indicador de relevancia es la obtención del primer y segundo lugar en la Zona 6 Sur del Trigesimo primer Premio Nacional de Tesis de Posgrado por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

No obstante, el impacto social también debe ser medible por el efecto contributivo que genera la investigación doctoral en la sociedad, por lo anterior es necesario resaltar dicho impacto y pertinencia social de cada una de las investigaciones doctorales para cada una de las Líneas de Investigación del Doctorado mismo que abona al conocimiento en las ciencias administrativas y gestión en su conjunto que a su vez contribuye un indicador cuantitativo para efectos de la evaluación del programa.

Por lo anterior, se presentan a modo de conclusión para cada una de las LGAC del doctorado el impacto y pertinencia social de cada una de las investigaciones doctorales.

5.1. Gestión del Conocimiento, Creación e Innovación

LGAC 1 Gestión Del Conocimiento, Creación E Innovación		
Tema	Impacto y pertinencia social:	Doctorante
La percepción de las nuevas tecnologías y su influencia en la adopción de un Sistema para toma de decisiones y seguimiento productivo del Campo Cacahero: El caso de una Asociación Agrícola en el Estado de Tabasco, México.	Contar con un sistema de información apoyado en nuevas tecnologías, que se convierta en un sistema de gestión para el desarrollo sustentable del cultivo. Preservar los nichos ecológicos que representa el cultivo del cacao para una gran diversidad de especies animales y vegetales. Las fincas de cacao son también "pulmones" con capacidad de absorción de carbono. Reactivar la actividad económica sustentada en el sistema – producto del cacao. Eleva la calidad de vida de las familias rurales que dependen del cultivo.	M.A. Carlos Arturo Bolio Yris
Creación de conocimiento en la organización para el desarrollo de nuevos productos e innovación. El caso de las empresas textiles del Estado de Veracruz.	La industria textil reviste gran importancia para la economía del país principalmente por ser creadora de fuente de empleos ya que es intensiva en mano de obra, pero desgraciadamente las condiciones laborales y salariales de los trabajadores de esta industria en la mayoría de los casos son muy deficientes.	Brandon Báez
Evaluación de las tendencias en dirección y estructuras organizacionales en las organizaciones de educación superior privadas	La pertinencia social consiste en estudiar la falta de cobertura, financiamiento y capacidad física instalada de la universidad pública en México que detonó una explosión demográfica, en la década de los noventa, de universidades privadas, institutos, centros y escuelas dedicadas a ofrecer grados de nivel universitario como solución parcial a la problemática nacional.	César Augusto García Soberano
Espacios De Construcción De Conocimiento En El Desarrollo De Proyectos De Innovación Social A Nivel Regional.	El impacto social parte de conocer las características de la red y para poder establecer estrategias para fortalecerla de forma que se generen más proyectos dentro de la región en la que ya se encuentran trabajando.	Guillermo Arriola
La Gestión Tecnológica En Las Universidades Públicas. Caso: Mobile-Learning Como Modalidad Educativa A Distancia En La Universidad Veracruzana.	La importancia del modelo educativo planteado, el cual se busca pueda ser replicado por otras universidades públicas logrando así un mayor impacto social que incremente la participación de las universidades en materia tecnológica y de innovación para contrarrestar dicha problemática.	Jossue Lara Menendez
El capital social como base para la construcción de un campo organizacional. El caso de las	La investigación proporcionará elementos teóricos para entender el porqué del bajo impacto que han tenido las acciones gubernamentales para atender al sector de las	Marco Darío García Franco

empresas creativas y culturales de Xalapa, Veracruz.	industrias creativas y culturales, las cuales se establecen desde la premisa de que el éxito o fracaso de las empresas depende de la correcta aplicación de modelos de management normativos, universalistas, racionalistas y positivistas.	
Éxito En La Internacionalización De Las Empresas Productoras De Alimentos En México. Análisis Comparativo Regional	Aumento en el número de empresas exitosas en sus procesos de internacionalización que derive en generación de empleo, divisas, contribuciones fiscales, adopción de innovaciones tecnológicas.; en un momento en el que la demanda de alimentos es mayor en los países desarrollados y es necesario trabajar para fortalecer la seguridad alimentaria en México y reducir la pobreza en los productores del campo mexicano	María Luisa Andrea Concha Gutiérrez
Relación innovación – crecimiento económico: evidencia a través de los sistemas de innovación	Desarrollar un engranaje institucional, es decir, reconocer que las instituciones deben trabajar de manera conjunta e ir encaminadas hacia el mismo objetivo, permitirá a los países de América Latina, generar un ambiente de confianza que motive a los diversos agentes a desarrollar procesos de innovación y así, elevar el crecimiento económico a largo plazo.	Marisol Borges Quiñones
Diseñar un modelo de Gestión del Talento humano para las empresas privadas veracruzanas del sector manufacturero.	1. Generar mayor productividad en las organizaciones. 2. Reducir el índice de rotación. 3. Crear valor a la sociedad, clientes empleados.	Nalleli Patricia Bolaños Pérez
Improvisación en las rutinas operativas y de búsqueda de las PyMEs de participación familiar que pertenecen a la industria alimentaria de Xalapa, Ver., y municipios aledaños.	Si se reconoce las habilidades que permiten a las PyMEs construir capacidades dinámicas y así poder sobrevivir más de 16 años, se podrán orientar métodos y modelos para su gestión y administración.	Noé Cortés Viveros
Destino turístico, seguridad e imaginario	La aportación principal de esta tesis será generar estrategias para en un sentido práctico contribuir a la problemática planteada con la propuesta de que a partir del análisis del imaginario turístico de Veracruz – Boca del Río se puede contribuir para la reconfiguración del destino turístico, para la innovación en la generación de experiencias y el desarrollo del destino turístico.	Perla Villa Jiménez
Internacionalización de la educación superior	Se pretende hacer un estudio sobre los procesos de internacionalización en el campo de la educación superior que han tenido una tendencia creciente a partir de la cooperación entre universidades. Asimismo proponer un modelo de internacionalización a seguir para la Universidad Veracruzana.	Viridiana Priego Salas
Modelo de trabajo para el descubrimiento de conocimiento en procesos de negocios a través de minería de procesos.	El desarrollo de un modelo de propósito general que permita guiar el desarrollo de proyectos de minería de procesos, sería de gran utilidad para aquellas instituciones que se interesen en aprovechar la información almacenada en sus sistemas de información con el objetivo de extraer conocimiento útil y servir de apoyo en el proceso de toma de decisiones.	Yaimara Céspedes González

Tabla 5.- “LGAC #1 Gestión Del Conocimiento, Creación E Innovación”
Fuente: Elaboración propia

5.2. Desarrollo sustentable, capital social y gestión del patrimonio

LGAC 2 Desarrollo sustentable, capital social y gestión del patrimonio		
Tema	Impacto y pertinencia social:	Doctorante
Microcréditos, instituciones y desigualdad en América Latina	El impacto de la presente investigación, radica en establecer los supuestos teóricos que describan desde la teoría institucional por que el modelo de Microfinanciación en América Latina no ha logrado cumplir con el objetivo de generar crecimiento y disminuir desigualdad, para construir desde la óptica latina los cimientos de un nuevo modelo de inclusión financiera que contribuya a lograr dichos objetivos. Así mismo dar las pautas para la reestructuración del sistema institucional financiero actual, incluyendo una serie de reformas en el marco regulatorio que lo rige, así como en el sistema de supervisión y evaluación.	Doris Aguilar
La obligación del Estado en proveer condiciones políticas y económicas adecuadas para el Desarrollo Sustentable, el derecho humano de tener un medio ambiente saludable y seguro para vivir.	Ante la falta de respuesta y capacidad de las autoridades, un sector de la población ha determinado tomar en sus manos el cuidado y restauración de estos espacios en beneficio de la colectividad. De seguir así la tendencia, el impacto positivo será alto, ya que cada grupo de habitantes de cada comunidad se hará cargo de sus propios recursos, elevando el nivel de efectividad y por ende la calidad de vida.	Carlos Federico Cantú Uscanga.
De la marca país a la marca región: estrategia para revalorizar el	El impacto social real no podría medirlo, pero idealmente se traduciría en pensamiento racional de las compras	Guadalupe Hernández

consumo del producto "Hecho en ..."	realizadas que no de manera altruista si no egoísta haría que se contribuya a un fortalecimiento de los ciclos de consumo en la región y por qué no en el país, esto claro está sin tener que sacrificar status, calidad o economía.	
Gestión cultural en Xalapa: Un estudio desde la identidad y hacia el desarrollo sustentable, festival Mictlan	Por lo tanto el desarrollo y presentación de resultados de este estudio será de suma importancia como aportación de conocimiento al estudio y toma de decisiones que tengan que ver con la gestión cultural vista desde la cohesión social, el rescate de tradiciones y de costumbres que permitan el desarrollo sustentable, en este caso de Xalapa, así como el de los miembros de los colectivos, encaminado y proponiendo la gestión de proyectos que fomenten la inclusión social, rescate de espacios públicos y el desarrollo comunitario.	Aurora Irazema Aguilar Contreras
Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para Pymes, desde un enfoque moderno, para desempeñarse como un elemento de competitividad	Cabe señalar que si bien en la actualidad numerosas Pymes realizan acciones de responsabilidad social, el principal desafío al que se enfrentan es comprender que las actividades de RSE deben ser más que acciones ocasionales e intuitivas conformando parte de la estrategia empresarial y ser incluidas en sus planes de negocios, es por esta razón que el impacto de esta investigación se centra en la creación de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para Pymes con un enfoque moderno.	Jair Mila Guerra
Alternativas al desarrollo desde las Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas a procesos socio-productivos y ambientales	La pertinencia y el impacto social que puede tener este proyecto de investigación consiste en determinar qué tanto estas OSC gestionan realmente alternativas a los modelos de desarrollo o si sólo reproducen la racionalidad instrumental de los modelos hegemónicos.	Karime León Sánchez
El desarrollo socioeconómico de las mujeres del área rural del estado de Veracruz como consecuencia del incremento de Capital Humano	Se considera necesario revalorar el papel de las mujeres, y reconocer sus capacidades cuando se les presentan nuevas responsabilidades tanto familiares sociales y comunitarias.	Alicia Magali Loeza Franco
Responsabilidad Social en Veracruz: Diagnóstico de las empresas con distintivos de Responsabilidad Social y Responsabilidad Ecológica desde el enfoque de la teoría de los grupos de interés	La responsabilidad social empresarial sigue siendo un tema voluntario en la agenda global, no obstante, empresas en Veracruz ostentan distintivos de responsabilidad social. A través de éste estudio indagaremos por qué y cómo las empresas veracruzanas incorporan la responsabilidad social.	María de los Ángeles Pensado Correa
Gestión de la generación y distribución de la energía eléctrica en México	En lo referente a las políticas públicas del sector, también es pertinente encaminarlas a la participación social. Y en cuanto a la estructura física del sistema eléctrico, estas políticas deberán dirigirse a la sustentabilidad. Sin embargo, el relacionarlas en un solo modelo nos orientaría hacia cierto tipo de gobernanza energética en el sector eléctrico.	Mauricio Morón Estrada
Características de los factores de Gobernanza en la gestión universitaria para la sustentabilidad de la Universidad Veracruzana.	Fue relevante para esta investigación tomar en cuenta que la UV es la institución educativa considerada como una de las más importantes universidades públicas a nivel nacional y la primera en el Estado de Veracruz, con presencia en todas sus regiones. Sus características geográficas y organizacionales, así como la diversidad de actores que la integran, la caracterizan como una entidad compleja, por lo cual es importante conocer cómo se desarrollan sus procesos sociales a través del análisis de la gestión en la Universidad Veracruzana para la sustentabilidad.	Nelsy Cortes Jimenez
El bienestar del adulto mayor empleado y el impacto en los costos operativos de la empresa	Es importante realizar este análisis, debido a que este fenómeno exige cambios estructurales en las organizaciones económicas en cuanto a adecuación de puestos de trabajo, optimización de formas de trabajo por edad, incorporación de incentivos fiscales, mejora en las condiciones de trabajo, consideraciones ergonómicas, salud laboral, seguridad social, transferencia de conocimientos, entrenamiento y capacitación de los trabajadores mayores.	Paulina Ochoa Lara
Reconocimiento contable del impacto ambiental en el costo de producción de las PYMES cafetaleras veracruzanas. Una estrategia competitiva.	Este proyecto impacta tanto para el que consume como para el que produce, ambos deben tener una responsabilidad con los recursos naturales, el consumidor la iniciativa de pagar lo dañado, mientras que el productor de costear lo más exacto el impacto ambiental e incluirlo en el costo de su producto, así como el compromiso de que lo recaudado sea aplicado de manera adecuada hacia el cuidado y conservación de los recursos naturales.	Saulo Sinforoso Martínez

Tabla 6.- "LGAC #2 Desarrollo sustentable, capital social y gestión del patrimonio"
Fuente: Elaboración propia

5.3. Gobernanza y Gestión

LGAC 3 Gobernanza y Gestión		
Tema	Impacto y pertinencia social:	Doctorante
Análisis del proceso de toma de decisiones de los gobiernos municipales desde la perspectiva de la gobernanza local" Propuesta para fortalecer la gestión de toma de decisiones de las administraciones municipales como estrategia para la gobernabilidad	El desarrollo del mismo se enfoca en el estudio así como su aplicación desde los gobiernos locales ya que estos son los que representan de manera directa el sistema de gobierno con la sociedad, de manera tal que la implementación de estudios similares o la aplicación de sus recomendaciones deberán arrojar resultados medibles en el corto plazo.	Alejandro Quesada Cóbilt
Reconocimiento de la gestión tributaria de las empresas en la ciudad de Xalapa, Veracruz como un elemento para medir su competitividad	El impacto está dado en mejorar las prácticas empresariales en el ámbito de la tributación actual buscando desarrollar un modelo de gestión que permita contrarrestar los posibles efectos que puede llegar a ejercer el contexto tributario de las empresas en estudio.	César Vega Zarate
Mercantilización de la educación superior y sus efectos sobre la calidad de la educación.	Análisis crítico del contenido y efecto del proyecto educativo de educación superior de nuestro país.	Christian Cruz Castro
Competitividad ciudadana emanada de las universidades públicas: una alternativa al desarrollo de nación y el empoderamiento ciudadano.	Esta investigación tiene un impacto favorable para hacer participe a la ciudadanía en la toma de decisiones y construir un camino donde todos sean los formadores de su futuro, es pertinente ya que la población quiere ser escuchada tanto de forma particular como de forma grupal (organismos, asociaciones etc.).	Diego Honorio
Aglomeraciones económicas del sector industria manufacturera en México y su vínculo al Desarrollo Humano.	Mucho del éxito de una economía nacional radica en la capacidad de entender y conocer cómo se estructura su sistema productivo, y así, de esa forma, poder diseñar e implementar políticas públicas que incidan en su desarrollo y crecimiento, y por ende, en la mejora de las condiciones de vida de la sociedad.	Elda López Castro
Impacto de la auditoría interna bajo un nuevo enfoque en la gestión de los organismos públicos: Estudio empírico Xalapa, Veracruz	El fortalecimiento de estas unidades como componentes orgánicos del sistema de control interno institucional, permitirá que orienten su trabajo a proteger y conservar el patrimonio público, exigir confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico; así como, coadyuvar en el logro de los objetivos institucionales.	Giselle Rodríguez Rudi
Las políticas públicas ambientales, un aspecto generalizado de su aplicación en la administración pública municipal, casos de estudio.	Los estudios de construcción de los espacios públicos que permitan la consolidación de una democracia de mayor calidad en el país siempre resultaran beneficiosos y atractivos en la medida en que se ha demostrado que en los últimos años que hay un gran déficit en cuanto a la cuestión democrática en México.	Laura Rodríguez Castellanos
Factores incidentes en el comportamiento de uso del e-gobierno local por parte de la ciudadanía: Estudio Empírico del servicio de pago predial en línea de Orizaba, Ver.	Cambiando de forma inmediata la noción de eficiencia de los servicios públicos de la ciudadanía, por tanto, es importante conocer aquellos elementos que cambian la percepción de la ciudadanía, aumentando el uso de esta tecnología.	Oscar Carrera Mora
Gobernanza del riesgo: Desarrollo de capacidades gubernamentales para una transición de la protección civil a la reducción de riesgos en las organizaciones públicas.	La propuesta de investigación tiene como propósito reducir la brecha entre la toma de decisiones y la implementación de programas y proyectos en reducción de riesgos sustentados en esquemas participativos entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil.	Patricia Lázaro López
Gestión estratégica de la política fiscal: herramienta de competitividad.	Este tema puede parecer cotidiano, pero aportara validez científica y aporte al conocimiento a la población mexicana.	Rosa María Cuellar

Tabla 7.- "LGAC #3 Gobernanza y Gestión"
Fuente: Elaboración propia

6. REFERENCIAS

1. BOCCO, G. (2002): Evaluación del impacto científico. GEOS, Unión Geofísica Mexicana, A. C. *La Jornada*, 27 de marzo (supl).
2. Cawkell AE. Evaluating scientific journals with «Journal Citation Reports. *J Am Soc Inform Sci* 1978; 29:41-46.
3. CORTES, D. (2007): Medir la producción científica de los investigadores universitarios: la bibliometría y sus límites. *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIV (142): 43-65, Madrid.
4. GARCÍA, J. L. (2006) Investigaciones y doctorados en la universidad cubana. Reflexiones en el nuevo siglo. En *Gestión de Ciencia y Tecnología en las universidades. La experiencia cubana*. Editorial Félix Varela, La Habana.
5. Lotka AJ. The frequency distribution of scientific productivity. *J Wash Acad Sci* 1926; 16:317-323.
6. Moravcsik MJ. ¿Cómo evaluar la ciencia y los científicos? *Rev Esp Doc Cient* 1989; 12:313-325.
7. NÚÑEZ JOVER, J. Y OTROS (2006) La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. En *La Nueva Universidad Cubana, su contribución a la universalización del conocimiento*. Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela, La Habana.
8. Price DJS. Network of scientific papers. *Science* 1965; 149:510-515.
9. ORTIZ TORRES, E.; INFANTE PÉREZ, I.; GONZÁLEZ GUITIÁN, M. V., Y VIAMONTES GARRIDO, Y. (2007): Impacto de las tesis doctorales en ciencias pedagógicas en el territorio holguinero. *Revista Electrónica Pedagogía Universitaria*, v. XII (5). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
10. <http://www.uv.mx/dcadministrativas/>
11. http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar_padron.php

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

1. Jerónimo D. Ricárdez Jiménez
Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de La Habana, Cuba)
Contador Público y Auditor con Especialidad en Administración Fiscal (Universidad Veracruzana).
Actualmente Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo de la Universidad Veracruzana.

2. Irene Vega Fuentes
Maestra en Administración en Derecho Corporativo y Finanzas (Centro Mexicano de Estudios de Posgrados).
Licenciada en Contaduría (Universidad Veracruzana).

3. Giovanna Mazzotti Pabello
Doctora en Estudios Organizacionales (Universidad Autónoma Metropolitana)
Profesora-Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Veracruzana.

La influencia de los Ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en las Empresas de Servicios Públicos en Medellín

Autores:

Natalia González Salazar ¹

Juan Carlos López Díez²

¹ Magister en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Historiadora de la Universidad de Antioquia, Investigadora del Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo: ngonza13@eafit.edu.co

² Magister en Historia Social en la Universidad Nacional de Colombia. Licenciado en Educación en la Universidad Pontificia Bolivariana. Contador Público en la Universidad EAFIT. Coordinador del Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo: calopez@eafit.edu.co

Introducción

La gestión tecnocrática de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín (EM), se puede ver reflejada en muchas de las empresas antioqueñas que hoy persisten y que son consideradas como la base industrial del país. Este es el caso de las Empresas Públicas de Medellín (EPM), que desde sus inicios fue pensada, estructurada y consolidada por egresados de la Escuela, que buscaron el progreso, y para ello realizaron cambios organizativos y técnicos que dieron pie al crecimiento de una de las más importantes empresas de servicios públicos domiciliarios en Colombia.

Estas empresas se han convertido en una pieza primordial de la vida moderna, desde que nos levantamos y abrimos la ducha para que salga el agua abundante y pura, desde que activamos el interruptor para encender la luz, desde que nos transportamos impulsados por el gas natural, hasta llegar a nuestros trabajos y prender el computador, la televisión, descolgar el teléfono, hasta el conectarnos a internet para así comunicarnos con el mundo; son estos sucesos cotidianos que se han convertido en naturales e indispensables para todos.

Pero el tránsito de las empresas de servicios públicos, que une los momentos de principios del siglo XX hasta nuestros días no ha sido fácil; por el contrario, ha sido un proceso histórico que ha estado ligado a cambios organizacionales que buscaron la modernización de los servicios públicos. EPM fue fundada como ente autónomo en 1955, pero cuenta con antecedentes que se remontan al siglo XIX, en el caso del acueducto, hasta 1888, en el de la telefonía, hasta 1891, y en el de la electricidad, hasta 1895. Estos servicios en 1920 fueron municipalizados en torno a una empresa moderna, donde pronto se aplicaron innovaciones no solo en estructuras físicas y tecnológicas, sino también administrativas y organizacionales, a través de la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas, quienes le apostaron a una nueva visión y estilo de gerencia, imprimiendo así una gestión que conjugan intereses públicos y privados.

La historia de esta empresa está ligada al Concejo Municipal de Medellín y al furor de modernidad, fue así como se gestionó la regulación de espacios urbanos, la construcción de

calles, edificios, barrios, puentes, cementerios, entre otras obras que fueron pensadas e impulsadas por los concejales, quienes apostaron con mayor fuerza a solucionar el saneamiento básico, mediante la dotación de un acueducto, alcantarillado, alumbrado público, matadero, plaza, etc., esto logró diferenciar a la ciudad de otras del país, en la calidad y cobertura de sus servicios públicos, y convirtió a EPM en la primera empresa con intereses no solo en la energía eléctrica sino también en sectores de telecomunicaciones, aguas, gas y hasta en la consultoría. Durante los últimos diez años esta empresa ha invertido en la central hidroeléctrica Porce II, y dio los primeros pasos hacia Porce III y IV. Además, hace parte del proyecto Hidro-ituango³ y ha incursionado en la generación alternativa de electricidad con el parque eólico Jepírachi en La Guajira⁴.

En este contexto ha surgido el interrogante de cuál ha sido la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en la gestión de las Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970, y las pruebas de similitudes en esta investigación resaltan, pues durante cincuenta años, el 80% de los dirigentes de esta empresa fueron egresados de la Escuela de Minas, quienes administraron de forma racional, y modificaron la estructura tradicional caracterizada por la ausencia de organización y cálculo, e implementaron una estructura tecnocrática como un modelo de gestión.

Es así como este texto pretende recoger y plasmar la historia de los ingenieros de la Escuela de Minas, que contribuyeron a la formación de lo que es hoy EPM, hombres que a través de su gestión pueden ser designados como el corpus tecnocrático de Antioquia. El período de estudio, comienza en la segunda década del siglo XX, cuando la ciudad de

³ Desde hace 40 años, el ingeniero José Tejada Sáenz identificó su potencial hidroeléctrico y será la central de generación de energía más grande del país. El proyecto de la central hidroeléctrica se encuentra ubicado al norte de Antioquia, en el municipio de Ituango, a 195 kilómetros de Medellín, los cuales se pueden recorrer en un tiempo de 8 horas.

⁴ Las buenas condiciones de brisa en la Guajira permiten la producción de energía eólica en el único parque de este tipo que funciona en Colombia. El parque piloto Jepírachi, que montó EPM, se ha convertido también en un centro de investigación para generar otros proyectos. Para ampliar esta información puede consultarse el [noticierodigital.com](http://www.noticierodigital.com).

<http://www.noticierodigital.com/forum/viewtopic.php?t=610168&postdays=0&postorder=asc&start=15&sid=0f312af06c66ae732a90ba588d69141c>.

Medellín ya tenía constituida gran parte de su matriz industrial. Alrededor de esta época, se analiza la administración realizada por parte de los ingenieros de la Escuela de Minas en las empresas de servicios públicos, a lo largo cincuenta años. Durante este periodo, los ingenieros hicieron parte activa de la entidad como superintendentes, como gerentes y también como miembros de la Junta Directiva; ellos influenciaron el futuro de los servicios públicos alrededor de varios cambios institucionales: el primero, cuando se constituyó la empresa con un carácter municipal, seguido de cuando se unifican las Empresas Públicas Municipales con el Departamento de Obras Públicas, dando origen al Departamento de Empresas y Servicios; otro de los cambios fue la agrupación en secciones de los servicios públicos, cada una con un gerente y una junta propia, buscando así la independencia de la administración de los servicios, lo cual resultó costoso e inconveniente y llevó a pensar en una nueva organización de la entidad con una visión (o más bien, la necesidad) de la autonomía liderada por la Empresa de Energía.

Los últimos cambios o movimientos estratégicos, en nuestro periodo de estudio y tal vez el más importante del siglo, fue su transformación, en 1955, de una empresa municipal a una empresa autónoma, bajo la razón social de Empresas Públicas de Medellín (EPM). Todos estos cambios estuvieron en manos de ingenieros de la EM que, como gerentes de la entidad, constituyeron las bases de lo que hoy se reconoce como la mejor empresa de servicios públicos domiciliarios del país. Y aunque en la actualidad esta empresa se encuentra dividida en dos, EPM Energía y Agua, y UNE telecomunicaciones, sigue siendo una empresa que permanece en el imaginario colectivo del pueblo antioqueño y que la ha acogido como propia, y de la cual se enorgullecen por ser una de las entidades, con importantes rendimientos y con proyección internacional.

Debe entenderse que el resultado de esta investigación es historiográfico y, aunque se utilizaron distintas ayudas metodológicas y se recurrió a la ayuda de otros campos del conocimiento, es la historia como disciplina la que permite enmarcar y construir esta investigación, intentando reconocer las particularidades de un estilo de gestión, mas no

buscando hacer un aporte a la teoría de la administración. Es decir, es un trabajo comprensivo, más no propositivo ni creador de teoría.

Esta es una investigación que da un reconocimiento a todos esos ingenieros que hicieron parte de la construcción de lo que es hoy EPM, y que han hecho posible el fortalecimiento de esta empresa para ser reconocida como “la cuarta empresa mejor calificada en reputación global del país, después de Ecopetrol, Bancolombia y Nutresa”. Esta empresa es, además, la de mayor reputación en el sector de energía y gas, según los resultados del estudio realizado por la institución Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), que mide cada año la reputación de las empresas y entrega el escalafón de las 100 compañías más prestigiosas de Colombia. Así pues, en la medición de liderazgo, el Gerente General de EPM, Juan Esteban Calle Restrepo hasta diciembre de 2015, pasó del puesto 62 (2012) al puesto 13 (2013) entre los 100 líderes más relevantes del país, y en la categoría de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, EPM ocupó el tercer lugar⁵, y para el 2014 es la líder entre las compañías de servicios públicos del país.

La historia es fascinante, aunque a veces algunos la relacionen con algo tedioso y a los historiadores con un *ratón de biblioteca y archivo*, empolvado y aburrido. Pero, por qué no pensar en la historia como si fuera un portal que comunica el presente con el pasado, un túnel que nos conecta con distintas épocas, culturas y lugares, que nos llevará a conocer poetas, escritores, pintores, músicos, matemáticos o científicos, que han dejado su huella en sus escritos, en sus lienzos, en sus fórmulas y teorías, si lo pensamos bien la historia puede ser una forma de viajar por el mundo y a veces hasta más fácil y menos costosa.

Abrir y leer un libro, un documento antiguo, mirar un lienzo o una foto, es compartir lo más profundo del autor o creador, es transportarse a su tiempo, a su lugar, es entender su esencia,

⁵Empresas Públicas de Medellín, Epm.com.
<https://www.epm.com.co/site/Home/Saladeprensa/Noticiasynovedades/EPMeslacuartaempresaconmayorreputaci%C3%B3nenColombia.aspx>

su obra; a través de la historia aprendemos y podemos crear nuevas cosas en el presente, es el legado que muchos dejan y que pocos aprovechan.

Pero para vivir la historia se debe sentir, llevar en las venas, debe saborearse como un trozo de chocolate o debe olerse como una taza de café, pero la historia debe tener como fiel compañera la investigación, ese estudioso devorador de hoja tras hoja, que le gusta escudriñar y que vibrar con cada descubrimiento y no desfallecer en el intento, historia e investigación, es pasión, deleite, sabor, olor, color y se debe llevar en el alma, si no es así no funciona.

Investigar la historia empresarial antioqueña es un deleite, allí se pueden encontrar muchos atractivos, pero principalmente el disfrute de hallar personajes de carácter fuerte y bien definido, episodios impredecibles y arriesgados de la historia económica regional y la forma como cada uno de esos personajes, llamados empresarios, contribuyeron en los campos del comercio, la industria, la banca, los servicios públicos, la urbanización, etc.; es reconstruir, con el apoyo de múltiples fuentes, la esencia y la historia de las empresas, de los empresarios y de la administración.

Cuando inicié la Maestría en Ciencias de la Administración sólo llevaba en mi maleta las ganas de aprender y de formarme como mejor profesional; al principio todo fue confuso, estaba entrando en un campo de la Administración científica que no conocía y que me abría un panorama a un nuevo mundo; y siguiendo mis instintos y mi interés por la historia empresarial diseñé un proyecto de investigación que estuviera sumido en la historia empresarial antioqueña utilizando como hilo conductor la administración, esto dio origen al proyecto que denominé *La Influencia de los Ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en Empresas Públicas de Medellín. Un mirada histórica desde la Gestión (1920-1970)*, investigación que más tarde cambiaría su nombre y que tomaría elementos importantes de la formación impartida por la Escuela de Minas desde sus inicios en 1887 que formó hombres que influyeron en el desarrollo de empresas privadas y públicas, y que se centraría en el caso de las Empresa Públicas de Medellín (EPM) desde su creación como Empresas Municipales de Medellín 1920, en el tiempo en que la ciudad se empezó a consolidar con una importante

matriz industrial y terminaría en 1970 con la gestión de ingeniero de la Escuela de Minas Octavio Aristizábal Correa.

1.1 Planteamiento del Problema

EPM es una de las empresas más significativas de servicios públicos domiciliarios no solo en Antioquia sino también nacional y con proyección internacional, hoy en día se encuentra organizada bajo la “figura de “empresa industrial y comercial del Estado”, de propiedad del Municipio de Medellín, EPM imprime los más altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento.”⁶ Pero el desarrollo célebre de esta empresa trae su historia y con ella a sus actores, hombres dotados de visión para los negocios, persistentes, audaces e innovadores; hombres que se esforzaron por construir unas mejores condiciones en el desarrollo de la economía regional y nacional; gran parte de estos ingenieros fueron educados en la Escuela de Minas de Medellín muchos de ellos crearon, administraron, influenciaron y consolidaron lo que hoy son las Empresas Públicas de Medellín.

Es aquí donde radica el problema que motiva esta investigación, ya que los egresados de la Escuela de Minas durante el siglo XIX y parte del XX, hicieron parte de las empresas colombianas, no solo como ingenieros sino también como administradores, fundadores y consolidadores de empresas que hoy en día existen en nuestro medio; además hicieron parte en los entes gubernamentales buscando el progreso de la región y el país; por esta razón y como manera de contribuir a la historia empresarial, es importante cuestionarnos por la influencia de estos ingenieros en las Empresas Públicas de Medellín y su gestión como superintendentes o gerentes de esta.

Partiendo de esta idea, es necesario tener presente tres nociones que van a entrelazarse durante toda la investigación: el contexto histórico de la ciudad, la historia de la Escuela de Minas de Medellín y la historia de las Empresas Públicas de Medellín. El periodo escogido

⁶Página web de EPM, <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional.aspx>

se inicia en el momento en que Antioquia ya llevaba al menos dos décadas de industrialización, especialmente en 1920 cuando se conformó las Empresas Públicas Municipales, entidad encargada de la energía, agua, acueducto, alcantarillado, telefonía, y además del tranvía eléctrico (1921), del matadero municipal y de la plaza de mercado y que, entre 1954 y 1955, cedió sus activos de aguas, telefonía y electricidad a un ente autónomo del orden municipal, bajo la razón social Empresas Públicas de Medellín. Este periodo termina en 1970 con la gestión del ingeniero Octavio Aristizábal Correa, como el último de los herederos de la estructura tecnocrática legada por la Escuela de Minas, que apuntaba al progreso de la ciudad, apalancada en la industrialización de empresas públicas y privadas, pero sin un control político, logrando así la independencia en la gestión sobretodo en EPM.

1.1.1 Medellín y la Escuela de Minas

A finales del siglo XIX, Medellín era el principal centro económico de Antioquia, y se distinguía en el campo económico como plaza comercial y centro para la venta de café y oro, pero esta ciudad, de calles empedradas, carecía de servicios públicos, carreteras, puentes, ferrocarriles y telecomunicaciones. Y es a la solución a esas carencias que apunta un grupo de hombres, quienes con el auspicio del Gobierno Nacional crearon la Escuela de Minas de Medellín. Su fundación fue ordenada por la Ley 60 del 20 de noviembre de 1886, pero solo se logró su apertura hasta 1888. Esta Escuela buscaba enseñar nuevas técnicas de explotación de las minas, desarrollar personal calificado para la construcción del Ferrocarril de Antioquia que comunicara a Medellín con el río Magdalena, y además ingenieros que realizaran estudios técnicos para proyectos de desarrollo hidroeléctricos y diferentes obras públicas.⁷

La Escuela de Minas, fue una de las instituciones que desde sus inicios se dedicó a preparar ingenieros con un enfoque educativo en las ciencias naturales y exactas, esta formación era complementada con cursos de inglés, religión, ética y urbanidad y a partir de 1912 los programas empiezan a hacer hincapié en la administración. Alejandro López fue quien buscó dar una enseñanza administrativa y comercial pero sobre unas bases técnicas, fue así como

⁷ Bravo Betancur, *op. cit.*, p.1-10.

en la cátedra de *Economía Industrial*, esbozó nítidamente los rasgos principales del nuevo hombre de negocios capitalista que, según Alejandro López estaba requiriendo el país: el comportamiento racional, la técnica, el cálculo, las virtudes del carácter y un elemento mucho más moderno, la visión sociológica de los problemas empresariales. Este era el ideal de Alejandro López.⁸

Estos egresados, contribuyeron al progreso de la región, desde sus cargos administrativos o técnicos, etc. lograron establecer las bases de las principales empresas antioqueñas y una de ellas es EPM, pensada, creada y consolidada por ingenieros administradores de la EM, que con su visión de negocio, desarrollo y talento, llevaron a esta empresa de servicios públicos a ser catalogada como una de las mejores de Colombia. Desde 1920 hasta 1970 de los veintiséis personajes que ocuparon la superintendencia o gerencia de las Empresas Públicas, veintiuno se graduaron en EM, dos realizaron sus primeros años en dicha Escuela y tres no tuvieron vínculos con esta institución. En el cuadro que a continuación se observa se encuentran de manera cronológica los nombres de los superintendentes y gerentes entre 1920-1970, algunos de ellos ocupan varias veces el cargo en dicha empresa. (Ver tabla 1.)

Tabla 1 Superintendentes y Gerentes de las Empresas Públicas Municipales, Departamento de Empresas y Servicios, Secciones y EPM 1920-1970

Nombre	Profesión	Fecha de Grado	Universidad donde obtuvo el título	Cargo	Fecha del cargo
Juan de la Cruz Posada Restrepo	Ingeniero de Minas y Metalurgia	ca. 1893	Escuela de Minas - Universidad de Berkeley	Superintendente	1919-1921
Roberto Rafael Arango Velásquez	Ingeniero Minas Ingeniero Civil	1911.11.23 1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1921-1923
Julián Félix White Uribe	Ingeniero Minas	*sd	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1923-1925
Adolfo Molina Calle	Ingeniero Minas Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1926-1928
Julián Cock Arango	Ingeniero Minas Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1928-1929
Julio Jiménez Arango	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1929-1930

⁸. Mayor Mora, *op. cit.*, p. 64-81.

Antonio José Uribe Estrada	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1930
Ricardo Wills Martínez	Ingeniero Civil y de Minas	1925.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1930
Alberto Jaramillo Sánchez	Ingeniero Civil	1921.00.00	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1930-1933
Jaime Arango Velásquez	Ingeniero Civil	1925.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1933
Eduardo Orozco Ramírez	Ingeniero de Minas	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1934-1935
Isaías Cuartas	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1935
Horacio Toro Ochoa	Ingeniero Civil y de Minas	1931.11.04	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1935
Antonio Restrepo Álvarez, (Terrerona)	Ingeniero Civil	1924.12.05	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1936
Camilo Villa Carrasquilla	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1936
Rafael Posada González	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1937-1941
Gabriel Hernández Salazar	Ingeniero Civil	1938.11.05	Escuela de Minas de Medellín	Superintendente	1941-1942
Horacio Toro Ochoa	Ingeniero Civil y de Minas	1931.11.04	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1942
Jorge Pérez Romero	Ingeniero Civil	1939.11.30	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1942
Raúl Zapata Lotero	Ingeniero Minas	1935.00.00	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1944
Juan Guillermo Restrepo Jaramillo	Ingeniero	*sd	*sd	Gerente	1946-1949
Abelardo Arango A.	Medico	*sd	*sd	Gerente	1942
Carlos Gutiérrez Bravo	Ingeniero de Minas	1916.04.06	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1954.03.04 (4 meses)
Oscar Baquero Pinillos	Ingeniero Civil y de Minas	1942.00.00	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1954-1959
Luis Echavarría Villegas	Ingeniero Textil	*sd	Lowell Technological Institute -Massachusetts Estados Unidos	Gerente	1959-1963
Alejandro Uribe Escobar	Ingeniero Civil y de Minas	1942.00.00	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1964-1967
Octavio Aristizábal Correa	Ingeniero Civil y de Minas	*sd	Escuela de Minas de Medellín	Gerente	1967-1970

Empresas Públicas Municipales de Medellín	Departamento de Empresas y Servicios	Seccion es	EP M
---	--------------------------------------	------------	------

Fuentes: elaboración propia con base en distintas fuentes⁹

⁹ Bravo Betancur, José María. Monografía sobre la Escuela de Minas. Medellín: Litoarte. 1987. Gallo Martínez, Luis Álvaro. Diccionario de Antioquia, Bogotá: Editor Luis Álvaro Gallo Martínez, 2008. López Díez, Juan Carlos. Universidad EAFIT 50 años, Medellín: Fondo Editorial De La Universidad Eafit, 2010. Ospina E., Livardo. Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de

*s.d. no se tiene la datos. ca. Indica que no hay fecha exacta pero sabemos que fue cerca a la fecha establecida en el cuadro

1.1.2 Pregunta de investigación.

¿Cuál es la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en la gestión de las Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970?

1.1.3 Preguntas orientadoras.

¿Cuáles de los superintendentes y gerentes de las Empresas Municipales y de las Empresa Públicas de Medellín fueron ingenieros egresados de la Escuela de Minas de Medellín?

¿Cómo influyó la educación de los ingenieros en la Escuela de Minas en el desarrollo o consolidación de las Empresas Municipales de Medellín, hoy EPM?

¿Cómo fue la administración que los egresados de la Escuela de Minas adoptaron en las Empresas Públicas de Medellín entre 1920 y 1970?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en la gestión de las Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar cuáles de los superintendentes y gerentes de las Empresas Municipales y de las Empresa Públicas de Medellín fueron ingenieros egresados de la Escuela de Minas de Medellín.

Medellín. Medellín: Empresas Públicas de Medellín, 1966. Santa María Álvarez, Peter. Origen, desarrollo y realizaciones de la Escuela de Minas de Medellín. Medellín: Ediciones Diké Ltda. 1994.

Comprender cómo influyó la educación de los ingenieros en la Escuela de Minas en el desarrollo o consolidación de las Empresas Municipales de Medellín, hoy EPM.

Identificar las prácticas de gestión de los ingenieros de la Escuela de Minas en la administración de EPM entre 1920 y 1970.

1.3 Justificación

Siempre se ha pensado que “para que haya empresas se necesitan empresarios”, personas dotadas de visión para los negocios, persistentes, audaces e innovadores, como lo muestran los forjadores de la historia empresarial de Antioquia; personajes que han dado vida al mítico prototipo del empresario antioqueño: pragmático, utilitarista, hábil y muy ingenioso para hacer dinero. Diferentes investigaciones permiten afirmar que así fueron los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín de finales del siglo XIX y principios del XX, quienes se esforzaron por construir unas mejores condiciones en el desarrollo de la economía nacional, pese a una serie de coyunturas desfavorables derivadas de un mercado reducido y alterado por los conflictos, la inestabilidad en las políticas económicas del Estado, el aislamiento del país con el mundo exterior y muchos otros factores, que impidieron un acelerado proceso de crecimiento económico y que a pesar de todo esto hicieron de Antioquia la cuna de la industrialización.

Según lo anterior, se diseñó un proyecto de investigación que estuviera asociado a la historia empresarial antioqueña, utilizando como hilo conductor la Administración. El interés por esta investigación nace de los diferentes estudios que se han realizado en Antioquia, sobre la Escuela de Minas y como estos egresados hicieron parte de la industrialización antioqueña, administrando, creando y organizando empresas públicas y privadas, y una de las empresas que lleva esta marca fueron las Empresas Públicas de Medellín (EPM) ,que ha estado marcada por la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas, que han creado, transformado, dirigido y posicionado a esta empresa pública como una de las mejores de Colombia.

Por todo lo anterior, para la Maestría en Ciencias de la Administración y para la Universidad EAFIT sería relevante contar con este trabajo de investigación, ya que se puede constituir en un texto de referencia para diferentes pregrados y posgrados de la institución, muy especialmente para aquellos programas que profundizan en asuntos de historia empresarial. Para el caso específico de la Escuela de Administración, una investigación que se encargue de presentar el desarrollo empresarial antioqueño desde la trayectoria de los ingenieros egresados de la Escuela de Minas en la gestión de Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970; tal como se ha hecho en otras investigaciones como la del historiador Campuzano (2011) estos trabajos de historia empresarial en sus debidas proporciones podrían nutrir áreas de enseñanza y líneas de énfasis tales como pensamiento administrativo, historia empresarial, organizaciones, dirección y liderazgo, teoría de las decisiones, gestión humana, internacionalización de la organización, entre otras.

En este proyecto se analizó la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en la gestión de las Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970, con un resultado totalmente historiográfico, aunque se utilizaron distintas ayudas metodológicas y se recurrió a la ayuda de otras ciencias, pero es en la historia donde se enmarca y se construye esta investigación, intentando reconocer particularidades de un estilo de gestión, más no hacer un aporte teórico a la administración. Es decir, es un trabajo comprensivo más no propositivo ni productor de teoría.

Este trabajo recogerá algunos antecedentes del desarrollo económico de Antioquia; el periodo escogido para esta investigación inicia en 1920 cuando se conformó las Empresas Públicas Municipales y la región empezó a desarrollarse como una de las más industrializadas de Colombia, y termina en 1970 con la administración del ingeniero Octavio Aristizábal Correa, como el último de los ingenieros de la Escuela de Minas que impregnó a EPM de una estructura tecnocrática. Es importante tener presente que esta investigación tiene tres puntos que siempre se entrelazarán o articularán, el primero contexto histórico de Antioquia,

segundo la historia de la Escuela de Minas y por último la historia de Empresas Públicas de Medellín.

El contexto de Antioquia es necesario para ubicar al lector, y para que este entienda mucho mejor los acontecimientos de la época; la historia de la Escuela de Minas de Medellín es importante porque esta se creó para responder al desarrollo empresarial antioqueño, particularmente para optimizar el trabajo en las minas, la principal actividad económica por esos tiempos, pero también para atender grandes proyectos de infraestructura, como la construcción del Ferrocarril de Antioquia y los primeros desarrollos hidroeléctricos, este último encabeza de las Empresas Públicas Municipales.

1.4 Referencias Teóricas e historiográficas

1.4.1 Historia Empresarial

La investigación que se propone en esta maestría está ligada a la historia empresarial, y ocupa uno de los más importantes capítulos del desarrollo de Antioquia. Los estudios y análisis realizados en Antioquia dieron sus primeros frutos a mediados del siglo XX, pero ¿qué se puede entender por historia empresarial? Como dice el Ingeniero Industrial y Sociólogo colombiano Carlos Dávila L. de Guevara, la historia empresarial contiene especificidades, niveles y unidades de análisis diferentes de la historia económica y, en particular, algunos de sus temas de estudio radican en “el nivel micro de las firmas, los grupos económicos, los empresarios individuales, las familias de empresarios, los cuadros o jerarquías de gerentes asalariados”¹⁰ Pero este desarrollo de la historia empresarial y de empresas es de corta data. Se inicia en Estados Unidos, bajo la influencia de Joseph A. Schumpeter (1920), continúa posteriormente en Europa y se introducen en México alrededor de los años setenta y ochenta.

¹¹

Así lo expresa el historiador argentino Mario Cerutti:

¹⁰ Carlos Dávila, “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia 1975-1995”, *Revista América Latina en la Historia Económica. Boletín de Fuentes*, No. 7, México, (1997). pp.73.

¹¹ Rosalba Casas, “Los estudios de Empresarios y Empresas: una Perspectiva internacional”, *Revista Latinoamericana de Economía: Problemas del Desarrollo*, Vol. 39, (2008). p. 225.

En ciertos escenarios académicos latinoamericanos, los estudios empresariales se habían tornado más frecuentes desde mediados de los años 70. En realidad, eran más aceptables y aceptados, aunque muy “en los márgenes” de algunas Ciencias Sociales (Historia y Sociología, sobre todo). Dentro de la disciplina histórica, los estudios empresariales tomaron cierto auge desde principios de los 80 como una rama de lo que podríamos llamar historia socioeconómica, que muchas veces se confundía con la aún incipiente historia económica. Ello explica que desde mediados de los 80 (es decir: no hace más de veinte años) se observa un ascenso en la cantidad y en la calidad en las investigaciones emprendidas y en sus resultados, aunque con componente diferenciados según cada situación nacional. Lo que sí podía comprobarse era que con tal esfuerzo: a) se abordaron y explotaron nuevas fuentes, públicas y privadas; b) se manifestaba una más expresiva preocupación por lo teórico y lo comparativo; c) se generaron espacios más amplios para los estudios empresariales en universidades, institutos de investigación, congresos y publicaciones; d) se insistía en forma más notoria en los empresarios (más que en la empresa), en su evolución como figura burguesa y en el mundo del capital, en sus actividades y sus mecanismos de acumulación, en sus entrelazamientos familiares y sus vínculos con el poder político en tanto agente económico.¹²

Es así como distintos profesionales de las ciencias sociales se interesaron en estudiar fenómenos económicos como el desarrollo de la minería, el comercio, la industria entre otros. Esto se evidencia en el cuadro publicado en la tesis del Historiador Jairo Andrés Campuzano H., quien indica algunos de los estudios que se realizaron entre 1949 y 1979 sobre la historia económica y empresarial de Antioquia y Colombia.¹³ (Tabla 2.)

Tabla 2. Algunos estudios realizados entre 1949 y 1979 sobre historia económica y empresarial de Colombia.

Año	Autor	Título
1949	James J. Parsons	Antioqueño Colonization in Western Colombia
1962	Everett Hagen	<i>On the Theory of Social Change: How Economics Growth Begins</i>
1965	Frank Safford	Commerce and Enterprise in Central Colombia, 1820-1870
1966	Luis H. Fajardo	La moralidad protestante de los antioqueños: estructura social y personalidad
1971	William P. McGreevy	An Economic History of Colombia, 1845-1930
1974	Luis Ospina Vásquez	Industria y protección en Colombia 1810-1930
1976	Ann Twinam	Miners, Merchants and Farmers: the Roots of Entrepreneurship in Antioquia, 1763-1810
1977	Roger Brew	El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920

¹²Mario Cerutti, “Los Estudios Empresariales en América Latina ¿El Debate Interminable?”, *Boletín de Historia Económica, Montevideo-Uruguay*, Año I - N° 2, (2003). p3.

¹³ Jairo Andrés Campuzano H., “Comercio, Agroindustria, Banca y Desarrollo Industrial: Aspectos de la Historia Empresarial Antioqueña Vistos a partir de la Trayectoria Empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño 1945-1970”. (Medellín: Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración. Universidad Eafit, 2011), p.ix.

1979	Álvaro López Toro	Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX
1979	Gabriel Poveda Ramos	Dos siglos de historia económica de Antioquia
1977	Absalón Machado Cartagena	Café: de la aparcería al capitalismo
1977	Mariano Arango Restrepo	Café e industria, 1850-1930
1979	Marco Palacios Rozo	Café en Colombia, 1850-1970: una historia económica social y política

Fuente: Campuzano H. Jairo Andrés. (2011) “Comercio, Agroindustria, Banca y Desarrollo industrial: Aspectos de la historia empresarial antioqueña vistos a partir de la trayectoria empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño 1945-1970” Pág. ix.

Un buen número de investigadores nacionales y extranjeros han producido una acervo historiográfico bajo una rigurosa investigación basada en las fuentes documentales donde consolidan “el mito empresarial antioqueño”; entre estos autores cabe mencionar el historiador antioqueño Jorge Orlando Melo, *Los Estudios Regionales en Colombia: el Caso de Antioquia*, el historiador bogotano Víctor Álvarez Morales, *Pueblos y pueblerinos. Las raíces de la Modernización en Antioquia*, y *La historia empresarial: una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores* entre muchos más que han contribuido a la memoria colectiva de ofrecer miradas integrales de la región antioqueña.

Por su parte, Luis H. Fajardo intentó sobre esta base un modelo comprensivo de la vida social de los antioqueños y llamó la atención acerca de las condiciones del hombre antioqueño que se ven reflejadas en su libro “La Moralidad Protestante de los Antioqueños”, en el que denominó el sistema ético antioqueño como una “Ética Protestante”, analizó el hombre de negocios antioqueño, y lo caracterizó como un ser preocupado por los logros materiales, trabajador, ahorrador, honrado y frugal. Roger Brew, con su obra publicada por primera vez por el Banco de la República en 1977, *El Desarrollo Económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920* escribe: “el sociólogo Luis Fajardo sigue la línea de Safford¹⁴ en un intento de encontrar la causa de este patrón de conducta dentro de la oportunidad

¹⁴Historiador y economista Frank Safford, interpreta que los antioqueños desde muy temprano producían la mayoría del oro que era el único medio de comercio mundial, adquirieron una buena posición para controlar las finanzas y el comercio internacional de Colombia, quienes en esta forma pudieron desarrollar su capacidad empresarial y formar un capital. En otras palabras, la ética y la personalidad fueron rasgos que surgieron de las oportunidades económicas originadas por los recursos naturales propios de la región. Véase: Roger Brew, *El desarrollo Económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, (Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2000), p. xxxi y Frank Safford, “La significación de los antioqueño es en el desarrollo colombiano”, *Anuario colombiana de historia social y de la cultura*, No. 2. Bogotá. (1965).

socioeconómica. Fajardo subraya la importancia tan grande que tiene la Iglesia católica romana en la sociedad antioqueña, comparando su fanatismo y racionalismo con los grupos minoritarios que estudiaron a fondo Max Weber y Werner Sombart. Fajardo denomina el sistema ético antioqueño una “ética protestante, en el sentido de que esta considera el éxito material como la clave de la salvación”.¹⁵

Es claro que, este tema ha sido objeto de interés para algunos estudiosos, trabajos que sirvieron de soporte a la historia regional, las investigaciones de James Parsons y Luis Ospina Vásquez¹⁶ suministraron un acervo de información sobre el papel histórico de los antioqueños. Álvaro López Toro también comparte la importancia del grupo empresarial que se formó en esta región en su libro “Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX” en este estudio, López reconstruye el proceso de crecimiento de la economía antioqueña a partir del análisis de la construcción de una nueva clase en la minería y la convergencia de intereses entre la ética y la clase empresarial; además se cuestiona la especificidad psicológica de un grupo social que determina el desarrollo de Antioquia y considera que el contexto histórico y geográfico constituyó el marco en el cual los diferentes agentes tomaron sus decisiones y se adaptaron a su entorno. Es entonces la combinación entre la situación material y los cambios corporativos que contribuyeron al proceso excepcional de la región antioqueña.¹⁷

Todas estas investigaciones han aportado elementos importantes para comprender la historia empresarial de Antioquia, su riqueza de información y, en la mayoría, por su rigurosidad investigativa permitieron analizar el proceso de la industrialización e identificar sus actores; además fueron fundamentales para el trabajo de investigación que se realizó donde se analizó la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en Empresas Públicas de Medellín 1920-1970. Uno de los trabajos más importantes y que fue clave para el desarrollo de

¹⁵ Roger Brew, *El desarrollo Económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, (Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2000), p. xxxii.

¹⁶ James, Parsons. *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. (Bogotá: El Ancora- Banco de la Republica. 1994). Luis Ospina Vásquez, *Industria y Protección en Colombia 1810-1930*. (Medellín: Faes, 1955).

¹⁷ Álvaro López Toro, *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*. (Bogotá: Universidad de los Andes. Ediciones Uniandes. 2009).

este trabajo es la investigación sociológica e histórica que realizó el profesor Alberto Mayor Mora en su libro “*Ética, trabajo y productividad en Antioquia*” una de las primeras publicaciones en tratar el tema; en la que hace referencia que en las primeras décadas del siglo XX, la gerencia de las principales empresas colombianas estuvieron en manos de ingenieros de la Escuela de Minas.

Como se expresó en la descripción del problema, la educación que impartió la Escuela de Minas al situar la Ingeniería y la Administración a un mismo nivel, logró formar profesionales que participaron en el desarrollo de Antioquia, y que ocuparon los cargos más importantes de empresas del país. A principios del siglo XX, la aspiración de los directivos y los profesores de la Escuela era que los alumnos no fueran solo ingenieros capaces de aprovechar todo los recursos naturales y humanos sino también personas de bien, con cualidades morales y de hecho tenía como lema “trabajo y rectitud” y bajo estos preceptos educaron ingenieros con valores científicos y morales. Hombres que llevarán la cabeza en alto y que actuarán según la moral y la ética y a su vez condujeran a la región por nuevas vías de desarrollo. Alberto Mayor en su libro recoge una cita del presidente Pedro Nel Ospina, quien fue el primer rector de la Escuela: “No nos comprometemos a dar a la Nación sabios, sino hombres laboriosos y honrados”.¹⁸

La obra de Alberto Mayor Mora puede integrarse con otras investigaciones como la realizada por el ingeniero Peter Santa María Álvarez con su obra *Origen, Desarrollo y Realizaciones de la Escuela de Minas de Medellín*, y con el estudio del también ingeniero de la Escuela de Minas José María Bravo Betancur “*Monografía sobre la Escuela de Minas*” en la que expresa:

Penetrar en la investigación y análisis de la historia de la Escuela Nacional de Minas, es algo más que aventurado, ya que su razón de ser en aquel proceso histórico que llevó a su creación, su ya centenaria existencia y sus proyecciones en todos los campos de la actividad del país y aún del exterior, además de las personas que han pasado por ella, todo esto requiere de buen tiempo a quienes deseen llegar a su verdadera realidad histórica... es imposible dimensionar el aporte que esa institución ha dado, en todo sentido, no solamente al departamento de Antioquia y al país, que además ha trascendido los límites patrios, proyectándose en un

¹⁸. Mayor Mora, *op. cit.*, p.5.

ámbito bastante amplio dentro del área universitaria, técnica y científica universal. Sus egresados en todo momento han mantenido esta llama de conocimiento que ha hecho valedero el gran concepto que se tiene de la Escuela de Minas, como se la ha denominado más corrientemente.¹⁹

Estos tres estudios han profundizado en las cualidades morales en las que eran formados los ingenieros de la Escuela de Minas, ya que la educación debía tener dos valores que para la época eran hondamente estimados: el utilitarismo y el pragmatismo.

La energía de carácter, el cumplimiento del deber y el estoicismo ante las penalidades fueron así inculcados junto con el control activo y permanente sobre sí mismo, la autorreflexión y la entrega a las actividades temporales.... El cumplimiento del deber constituía la más alta actividad moral que el hombre podía asignarse aquí abajo y que él se observaba igualmente en los negocios temporales. En consecuencia, todos los oficios lícitos tenían absolutamente el mismo valor: “la felicidad se halla --decía Mariano Ospina Rodríguez en su tratadito sobre el deber--en la práctica de la virtud; y en el sometimiento de toda pasión al principio del deber... para ser feliz en la tierra, cuanto el hombre puede serlo aquí, la primera condición esencial es el cumplimiento del deber... en toda situación hay deberes que llenar, y lo mismo se merece llevando bien los deberes del rey, que los del pastor de marranos... por el contrario el cumplimiento del deber no estaba exento de cierto utilitarismo: “para el cumplimiento del deber – continúa Mariano Ospina--tiene el hombre poderosos estímulos que a ellos los impulsan: la razón que le persuade a seguir la vida de la justicia y del bien... el sentimiento innato de la justicia eterna que lo amenaza... y hasta el interés bien entendido que de continuo sigue el cumplimiento del deber.”²⁰

Una de las investigaciones que aporta a los antecedentes del trabajo de investigación es el estudio realizado por E. Livardo Ospina, *Una Vida, una Lucha, una Victoria* donde recopila la historia de los servicios públicos en la ciudad de Medellín y la empresa prestadora de estos servicios; otra de las obras que será de igual importancia a la de Alberto Mayor Mora, y clave para la investigación es “El Agua que Nos Cae” del profesor Juan Carlos López D., pues su trabajo hace referencia a las Empresas Públicas Municipales de Medellín desde 1920 y sus cambios institucionales, además identifica un esquema de gestión tecnocrático en los servicios públicos y que en esta investigación se desea desarrollar.

¹⁹. Bravo Betancur, *op. cit.*, p.1.

²⁰. Mayor Mora, *op. cit.*, p.39.

1.4.2 Administración y Gestión

Una de las preguntas que se realiza en esta investigación es, ¿cómo fue la administración que los egresados de la Escuela de Minas adoptaron en las Empresas Públicas de Medellín entre 1920 y 1970? y para responder este cuestionamiento es importante acercarnos a las teorías administrativas que de alguna manera empezó con los planteamiento científicos de Frederick Winslow Taylor (Filadelfia, 1856-1915) quien fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, es considerado el fundador de la administración científica, y con su teoría sobre la eficiencia del trabajador

Del mismo modo que Taylor el ingeniero y teórico de la Administración de empresas, Henri Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925) empleó sus últimos años en la tarea de demostrar que con una visión científica y con métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios eran inevitables; su método consistió en haber planteado sistemáticamente conceptos y principios aún vigentes, dado que son aplicables a la alta dirección de las empresas, desarrolla los análisis de los aspectos de dirección y administración de las organizaciones, además establece un concepto de división de la empresa en áreas y una metodología administrativa lo que da bases a la administración.

Otra de las teorías fue la de Max Weber que estudió las organizaciones de acuerdo con los ideales de comportamiento, y desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas y las de tipos socialistas. Dentro de su análisis centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad distinguiendo tres: autoridad tradicional, carismática y legal-racional dándose con mayor o menor fuerza, en todas las sociedades, el modelo de Weber es formal y rígido, pues la autoridad está establecida por los puestos y no por las personas y todas las relaciones entre personas son formales, y se olvida del individuo, de sus valores de sus comportamientos.

1.4.2.1 La Gestión

Al analizar las Empresas Públicas de Medellín (EPM), nos damos cuenta que esta entidad es el reflejo de sus altos directivos que fueron ingenieros- administradores de la Escuela de

Minas de Medellín, superintendentes (1920-1954) y gerentes (1955-1970) que se centra en una dirección técnica, pues los que es hoy EPM tanto en las estrategias, la eficacia, los valores, son los resultados de una educación recibida en la Escuela de Minas y plasmada en esta organización.

Los directivos de EPM son en gran parte el resultado de una educación racional, utilitarista, y pragmática que se vio reflejada en las decisiones operacionales y estratégicas: la primera enmarcada en las decisiones de inventario y las políticas de crédito, que son más bien solución calculable; la segunda con un componente de comportamiento general que de alguna manera reflejan la idiosincrasia de quienes toman las decisiones.

1.5 Metodología: del Positivismo al Constructivismo

En un principio se decidió inscribir la investigación bajo una corriente positivista ya que se hacía énfasis en el correcto uso de las fuentes documentales, que es la materia prima pues sin ella no existiría la historia; la observación y objetividad son claves para la realización de este trabajo, donde primarán las pruebas documentales, donde el conjunto de métodos y técnicas que se utilizan deben ser sometidos a los requerimientos típicos del método de alguna manera científico.

Las perspectivas que sigue la lógica positivista, donde el proceso de investigación conduce hacia la prueba de la hipótesis por lo general la encontramos en los estudios realizados por extranjeros sobre algunos países de América Latina. La información que generan comúnmente corresponde a datos duros. Que se supone existen en sí mismos en la realidad, se basan en datos de archivos, estadísticos o publicados en periódicos donde el dato no es reconstruido para la situación específica sino se supone ya dado. No se niega las aportaciones hechas por estas perspectivas, sino que las encontramos limitadas para dar cuenta de la constitución y de constitución de los sujetos empresariales, de los sujetos en movimiento y sobre todo para la incorporación de la subjetividad traducida en acciones. En otras palabras, el concepto que tiene el positivismo de la realidad social es el de estar determinada por leyes universales y de un sujeto social que poco puede intervenir en la construcción de su realidad. En general siguen siendo pocos y tímidos los intentos de abordar al empresario desde otra perspectiva, desde la de su constitución sujeto.²¹

²¹. Marcela A. Hernández Romo, *Balance de los Estudios Empresariales en América Latina: Nuevas perspectivas de análisis* (México, IIEc-UNAM/UAMIZtapalapa/ Plaza y Valdés. 2007). p.177.

Pero el historiador positivista no tiene en cuenta que el objeto de la historia son los seres humanos que son racionales y que los hechos que son los que estos generan no se repiten. Como dice Pagés: “el historiador sólo puede interpretar la necesidad de un hecho histórico en la medida en que ya haya sucedido, pues todas la hipótesis que barajase sobre lo que hubiese podido conocer si se hubiese actuado de otra manera constituyen, en el mejor de los casos, meras especulaciones.”²² Es en la objetividad y en la rigurosidad que se debe tener el “recopilar los hechos” que se encuentran en documentos, que la historia tiene su carácter científico positivista, basado en el método inductivo del que parte el positivismo, que pretende establecer ciertas reglas de una realidad que se postula como independiente. Es aquí donde el historiador debe abrirse al mundo teórico y aprender otras posturas epistemológicas o más bien se puede inscribir en una corriente constructivista ya que esta concepción epistemológica “abre las puertas de la ciencia al sujeto y establece un relación inseparable de su circunstancia, que permitirá avanzar hacia concepciones más comprensivas del ser humano en todas sus manifestaciones”²³ es decir, que el conocimiento “resultaría de la aprehensión de una realidad compleja en la que el sujeto, al mismo tiempo que busca conocerla, la construye, la interpreta, la crea y se recrea a sí misma en el proceso”.²⁴

En este sentido, el sujeto – objeto van íntimamente ligados

No obstante, lo anterior no indica que el investigador tiene por naturaleza todas las herramientas que lo puedan conducir hacia la comprensión, sino, por el contrario, que tras reconocer la indisolubilidad sujeto-objeto, gracias a sus aptitudes personales tiene la destreza para elegir las herramientas conceptuales y metodológicas que le exijan o garanticen el mayor aprovechamiento de sus capacidades mentales [... Es] un complejo mundo de relaciones donde el historiador como sujeto debe tomar de la ciencia (en el sentido más amplio) todas aquellas herramientas que lo persuadan de estar corriendo el camino más apropiado.²⁵

²². Pelai Pagés *Introducción a la Historia*. (Barcelona, España: Editorial Barcanova, 1983). p.36.

²³. Rodrigo Muñoz Grisales, *Formar en Administración: por una Nueva Fundamentación Filosófica*. (Medellín: Siglo de hombres Editores. Fondo Editorial Universidad Eafit. 2011). p.102.

²⁴. Muñoz Grisales, *op. cit.*, p.59.

²⁵. Jairo Andrés Campuzano H., “Comercio, Agroindustria, Banca y Desarrollo Industrial: Aspectos de la Historia Empresarial Antioqueña Vistos a partir de la Trayectoria Empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño 1945-1970”. (Medellín: Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración. Universidad Eafit, 2011), p. 168.

Es importante recalcar, que en este proyecto se combinan las fuentes primarias con todos los datos procedentes de las fuentes secundarias y la fuente oral. No obstante, se da prioridad a las fuentes primarias como es el archivo de la empresa, la documentación que del Archivo Histórico de Medellín y la prensa de la Universidad de Antioquia. Se reconoce “que las fuentes primarias permiten un privilegiado acercamiento a los acontecimientos, a los hombres y a sus tiempos, es allí donde podríamos indicar el carácter hermenéutico de la investigación”²⁶, un análisis interpretativo que trata de “acercarse a través de ella [hermenéutica] al conocimiento de las grandezas y miserias de la condición del hombre en el mundo, sus delimitaciones, sus limitaciones y posibilidades, sus verdades libertades y obligaciones, sus inquietudes vacíos y, sobre todo, el verdadero alcance de sus actos”.²⁷

1.5.1 La búsqueda de una metodología, un método y unas técnicas

En líneas generales, la investigación es la construcción búsqueda de conocimiento o de soluciones a problemas que se pueden abordar interrogándose sobre el ¿cuándo? ¿cómo? y ¿por qué? de fenómenos y procesos físicos, naturales y humanos; esa indagación sólo le corresponde al hombre como ser animado racional, que obtiene su conocimiento mediante la observación y el razonamiento; en este proceso está implícita la investigación cuantitativa y cualitativa, pues en la vida cotidiana ellas están unidas, pero a la hora de enfrentar una investigación la tendencia es separarlas, ya que muchas veces en la mente, los números y atributiva no son compañeros inseparables, siempre se ve la investigación cuantitativa como aquella en la que se recogen y analizan datos numéricos o de cantidad y la investigación cualitativa como aquella que evade la cuantificación y está enfocada más a las cualidades; pero es posible unirlos y obtener excelentes resultados, pues “ el reto de los investigadores no estriba en ahondar en las diferencias lógicas formales de cada método, sino en explorar y determinar las posibilidades reales que cada forma de investigación ofrece para conocer lo

²⁶. Jairo Andrés Campuzano H., “*De la Posguerra a la Apertura Económica: Trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo Londoño y el Mundo de los Negocios en Antioquia 1950-2000.* (Medellín: texto inédito. 2007) p.17.

²⁷. Muñoz Grisales, *op. cit.*, p.296.

social”²⁸, y esto debe más bien conducir a una complementariedad entre lo cualitativos/cuantitativos.

Uno de los pasos más importante de una investigación es el trabajo de campo, donde se pondrá en práctica todas las habilidad de un investigador, ya sea desde un enfoque cualitativo o cuantitativo, es aquí donde se

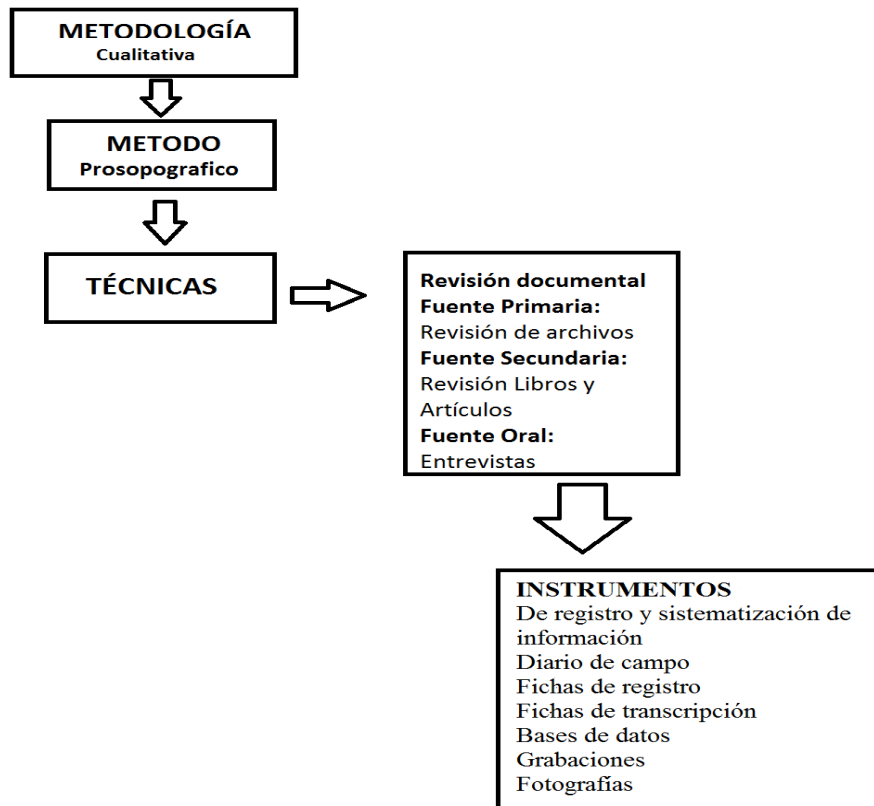
permite entrar en contacto con una realidad con la que se relacionan particularmente el problema investigación, también es el momento de comenzar a trabajar en todos los asuntos del planteamiento metodológico, previstos en el proyecto investigación: siguiendo el método propuesto se debe decidir sobre las técnicas y los instrumentos de investigación, hasta poder llegar al procesamiento y análisis de la información que vayan recogiendo el resultado del trabajo de campo. La fidelidad en el registro de los eventos o datos construye la garantía de tener una información precisa, a partir de la cual deriva los análisis pertinentes.²⁹

Desde que se plantea la investigación, se hace una indagación, se hace la búsqueda de causas, se realiza la consulta de distintas fuentes de información y se sistematiza utilizando distintas herramientas, se involucran todos los aspectos que hacen referencia a la investigación cualitativa y a la investigación cuantitativa; aunque los métodos inductivos están generalmente asociados con lo cualitativo y el método deductivo está asociado frecuentemente con lo cuantitativo, son compatibles y sería muy valioso el acopio de las dos metodologías en un mismo trabajo de investigación.

²⁸. Iván Darío Toro Jaramillo y Rubén Darío Parra Ramírez, *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*, (Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. 2006), p. 31.

²⁹. *Ibíd.*, p.177.

Ilustración 1 Metodología, Método y Técnica



Fuente: diagrama construido con base en María *Eumelia Galeano* M., Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. (Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit., 2004) y en la metodología utilizada en la investigación.

1.5.2 Metodología Cualitativa y método prosopográfico

El desarrollo de esta investigación se enmarca en una metodología cualitativa que tiene como característica “el interés por captar la realidad social a través de las personas que están siendo estudiadas, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.”³⁰ Será un estudio de una época en particular y de unos hechos acaecidos en la historia empresarial de Antioquia que apuntarán a la “comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad”.³¹

La investigación Cualitativa:

³⁰ *Ibíd.*, p.27.

³¹ María *Eumelia Galeano* M., Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. (Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit., 2004), p. 18.

No parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptuar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actividades y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados.³²

En este aspecto en la investigación “cualitativa el enfoque hermenéutico hace explícita y directa la interpretación como proceso que acompaña de principio a fin el trabajo investigativo. La investigación es interpretación de textos, de material literario o del significado de la acción humana”³³. Es así como se realizó una revisión documental seleccionando, sistematizando y analizando información de fuente primaria, secundaria y oral que ayudarán a desarrollar los objetivos propuestos que llevan a entender la influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en la gestión de las Empresas Públicas de Medellín, entre 1920 y 1970.

De acuerdo con esto, esta investigación utilizará el método prosopográfico, que según el historiador Lawrence Stone en su texto *El Pasado y el Presente* “es la investigación retrospectiva de las características comunes a un grupo de protagonistas históricos, mediante un estudio colectivo de sus vidas.”³⁴ Este método será un medio o un camino que ayudará al análisis de los rasgos frecuentes de los egresados de la Escuela de Minas de Medellín como actores históricos que influyeron en la creación y consolidación de Empresa Públicas de Medellín.

La prosopografía³⁵ abarca la genealogía, la onomástica y la demografía. Claude Nicolet define este método con el estudio de la historia de grupos como elementos en la historia

³². Toro Jaramillo y Parra Ramírez, *op. cit.*, p. 27.

³³. Galeano M., *op. cit.*, p. 35.

³⁴. Lawrence Stone, *El Pasado y El presente*. (México. Fondo de Cultura Económica, 1986), p. 61.

³⁵“El termino prosopografía se remonta al Renacimiento, pero llego a tener un uso señalado por vez primera entre los eruditos en 1745. C. Nicolet. “Prosopographie et historie sociale: Rome et Italie à Vépoque républicaine”, *Annales, Economies, Sociétés, Civilisations*, num. 3.1970. El mismo nos proporciona un término

política y social, logrado mediante el aislamiento de una serie de personas que tienen ciertas características políticas o sociales en común y, a continuación el análisis de cada serie en función de varios criterios, tanto para obtener información específica de las personas y para identificar las constantes y las variables entre los grupos.

Karl Ferdinand Werner³⁶ dice que la prosopografía, permite la historia política de los hombres y los “acontecimientos” que se combinan con la historia oculta social de largo plazo los procesos evolutivos. Gran parte de esta historia oculta se revela mediante la identificación de las oficinas públicas realizadas por los sujetos, y por lo tanto prosopografía es también directamente relacionada con la historia de las instituciones. Él dice que, en definitiva, el análisis prosopográfico se ocupa de la persona, su entorno y su condición social, es decir, una persona en el contexto de la familia y otros grupos sociales, el lugar o lugares en los que estuvo activo y la función que realiza dentro de su sociedad. Prosopografía no busca naciones *avant la lettre* sino que examina el conjunto de una sociedad del pasado, su estructura y los individuos que la componen, con el fin de trazar la evolución de la percepción social y cultural de la nación.³⁷

Stone señala dos usos de la prosopografía como una herramienta de los historiadores: en primer lugar, en el descubrimiento de más intereses y conexiones por debajo de la retórica superficial de la política, con el fin de examinar la estructura de la máquina política, y en segundo lugar, en el análisis de los roles cambiantes de la sociedad de determinados grupos o élite, los miembros de las asociaciones y la evaluación de la movilidad social a través de los orígenes de la familia y las relaciones sociales. “De fantasía como herramienta de la historia política,” Stone observó, “ahora es cada vez más empleado por los historiadores sociales”.³⁸

conciso y exacto para un método histórico cada vez más común, y ya cuenta con un uso estándar por parte de uno de los grupos de la profesión. Por consiguiente, parecería ser deseable que llegara a figurar en el uso de terminología cotidiana de los historiadores modernos.” Stone, p. 61.

³⁶Karl Ferdinand Werner historiador alemán.

³⁷ PROSOPOGRAPHY RESEARCH. Modern History Research Unit, University of Oxfor.

Véase: <http://prosopography.modhist.ox.ac.uk/prosopdefinition.htm>

³⁸ Stone, Lawrence, *op. cit.*, p. 61.

A manera de conclusiones. La influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en las Empresas de Servicios Públicos

Este trabajo nos permitió conocer el proceso de creación, desarrollo y consolidación de las Empresas Públicas de Medellín (EPM), entre 1920 y 1970; la influencia que ejercieron los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín (EM) en dicha entidad; y precisar cómo fue la gestión de esos ingenieros catalogados como el corpus tecnocrático de Antioquia. Esta es pues una investigación que se enmarca en la historia empresarial antioqueña y sirve para comprender, en primer lugar, cómo nace, se hace y fortalece la empresa más significativa de servicios públicos domiciliarios en Colombia, teniendo presente que durante cincuenta años los ingenieros ocuparon los altos cargos directivos, los cuales impregnaron de valores éticos, morales, técnicos y administrativos a dicha empresa, y en segundo lugar, identificar la existencia de un modelo de gestión “tecnocrática”, el cual predominó durante el mandato de los ingenieros en esta entidad.

Es importante anotar que, al igual que este trabajo, existen diferentes estudios relacionados con la Escuela de Minas que han servido para señalar que, entre la institución y las distintas empresas antioqueñas establecidas a principios del siglo XX, existió una cierta afinidad, logrando así el primer vínculo industria-educación. La Escuela y las empresas recorrían el mismo camino, buscando el progreso regional y nacional y, por ende, el de una sociedad que, a pesar de estar aislada por su imponente geografía, logró ser considerada como uno de los centros industriales del país.

El acercamiento realizado en esta investigación a la historia empresarial fue posible gracias a las distintas fuentes a las que se pudo tener acceso (fuentes documentales, bibliográficas, prensa escrita y fuentes orales); esto permitió entender y organizar de forma cronológica la participación de los ingenieros de la Escuela de Minas en las empresas de servicios públicos y catalogar su gestión como racionalizadora, evidenciada en la implementación de formas tayloristas que fueron complementadas también con las teorías fayolistas, adaptadas eso sí a los valores, tradiciones y enseñanzas inculcadas por la Iglesia Católica; esto fue lo que

modificó las relaciones y formas de organización de un tipo tradicional a una organización que podrá denominarse como una estructura tecnocrática.

La influencia de la educación y la formación tecnocrática, como una orientación técnica y pragmática, fue impulsada desde la Escuela de Minas por el ingeniero Alejandro López R., quien, en 1912 y con su cátedra de *Economía Industrial*, ofreció a sus alumnos, además de las enseñanzas tradicionales de valores éticos y morales, una introducción a los principios del manejo científico, los principios de la administración, y los elementos sociológicos y psicológicos; así pues, López estaba formando un profesional capaz de aprovechar el patrimonio de la nación, es decir sus recursos naturales y sociales; además ingenieros con una formación administrativa que estaba necesitando el país y que él denominó como el “nuevo hombre de negocios capitalista”, con un comportamiento racional, basado en la técnica, el cálculo, las virtudes del carácter y una visión social de los problemas empresariales, no solo de la región sino también de Colombia.

Esta nueva formación dio origen a un nuevo ingeniero – administrador que se orientó al servicio de bienes privados y públicos, con bases morales y éticas intachables. Estos nuevos directores de empresas posibilitaron la creación de nuevas industrias que hoy en día todavía existen; un ejemplo concreto es EPM, entidad creada en 1920 bajo la razón social de Empresas Públicas Municipales y que cambió varias veces su estructura organizacional, hasta convertirse en la empresa que conocemos en la actualidad. Durante esta investigación, que cubre cincuenta años de su historia, EPM ha sido dirigida en un 80% por ingenieros de la EM, es decir, de los veintiséis superintendentes y gerentes que tuvo la entidad entre 1920 a 1970, veintiuno fueron egresados de la Escuela, dos realizaron sus primeros años en ella y tres no tuvieron vínculos con esta institución. Este capital humano fue el que le dio respuesta a las necesidades de una empresa pública con un carácter social, y que aportó elementos importantes al proceso de transformaciones organizativas gracias a su gestión tecnocrática, asociada a un conjunto de valores y relaciones sociales de la cultura antioqueña.

Estos ingenieros hacían parte activa de la sociedad, durante las primeras décadas del siglo XX, y en pleno desarrollo de la matriz industrial de Antioquia, estuvieron vinculados a la constitución y administración de distintas empresas del país; además desde distintos cargos políticos jalonaron el progreso, lo que fue una de las razones por las cuales el Concejo Municipal los nombró en los principales cargos de las empresas de servicios públicos, ya que ellos representaban una temprana y exitosa mentalidad empresarial, que estaba bendecida, pues cumplían con todas las prácticas religiosas. Es claro que los ingenieros de la Escuela estuvieron estrechamente ligados con el sector público, las clases patronales, la elite política, tanto directamente como por medio de sus familias. Pero fue su formación integral la que ayudó a estos ingenieros a ganar legitimidad, no solo frente a una sociedad regional sino también de índole nacional, y gracias a sus pasos por sectores públicos, desarrollaron un modelo de gestión que logró salir avante con diferentes proyectos de infraestructura que influyeron en el desarrollo de Antioquia.

Los ingenieros EM se pueden catalogar como progresistas, ellos fueron los que promovieron la industrialización, planearon la construcción del acueducto, planta eléctrica y de vapor, alcantarillado, centrales hidroeléctricas, calles, puentes, etc. ellos fueron el alma del diseño y la construcción de Medellín. Estos ingenieros devolvieron con creces lo aprendido, pues el conocimiento adquirido en la práctica, lo plasmaron en libros de estudios, o lo entregaban en las aulas, ellos compartieron la vida empresarial, ingenieril e industrial con la academia.

No en vano, en manos de estos ingenieros estuvo los proyectos financieros de muchas de las empresas de Antioquia y por ende de las empresas de servicios públicos, ellos abrieron el camino a los empréstitos a nivel bancario como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) que hoy hace parte del Banco Mundial; esta organización internacional ayudó al desarrollo de distintos proyectos con el invaluable acompañamiento no solo crediticia sino también como un ente auditor externo que exigía una correcta planeación en las obras, estableciendo así un importante control que elevó el nivel de la empresa, como imperio bajo un marco de responsabilidad pública y social.

Estos créditos o financiamientos fueron posibles gracias a la continuidad en los programas de gestión tecnocrática, que aseguraron todos los procesos de las empresas ente 1920 y 1970. La planeación, preparación, consolidación de los objetivos de dicha empresa fueron seguidos por cada uno de los superintendentes y gerentes que buscaron la conservación y el desarrollo de los servicios públicos en la ciudad con una proyección nacional.

Muchos interrogantes se generan al conocer la historia de EPM y sus actores, y este trabajo puede dar pie a nuevas investigaciones, que indaguen por la influencia de los ingenieros en el desarrollo industrial de Antioquia, o tal vez realizar un estudio comparativo entre los distintos ingenieros formados en otras Escuelas y Universidades y desde allí indagar por su estilo de dirección empresarial en el desarrollo del país; así pues, como éstas muchas otras preguntas pueden surgir, no solo en relación con la historia empresarial, sino también en campos como: administración, estrategia, gestión, organización y posiblemente también desde una mirada sociológica y psicológica. Dejo pues las puertas abiertas para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Fuentes Primarias

Archivo Histórico de Antioquia (A.H.A.)

Repertorio Oficial.
Diario Oficial.

Archivo Histórico de Medellín (A.H.M)

Fondo Concejo, Serie Actas
Fondo Concejo, Acuerdos
Fondo Concejo, Serie Actas Secretas
Recopilación administrativa
Crónica Municipal

Archivo Histórico Universidad de Antioquia

Actas de grado del Liceo 1896-1910

Archivo de la Cámara de Comercio de Medellín

Notaria Primera de Medellín
Notaria Segunda de Medellín
Notaria Tercera de Medellín

Archivo Histórico Universidad Nacional. Facultad de Minas

Concejo Directivo, Facultad de Minas 1958-1960

Publicaciones Periódicas

Anales de Ingeniería
Credencial Historia
Colombiana de Sociología Universidad Nacional
Diario Oficial
Diplomática
Dyna
Ecos de Economía
[El Colombiano](#)
[El Espectador](#)
El Mundo
Empresas Públicas de Medellín
Nacional de Sociología
Semana

[Entrevistas](#)

Chiquito Caicedo, Lucio, entrevista personal por Natalia González Salazar
Uribe Escobar, Alejandro, entrevista personal por Natalia González Salazar

Fuente Secundaria

Alcaldía Municipal, *Medellín*. Medellín, Imprenta Municipal, 1950.

Bell, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1976.

Barros, Carlos "La Escuela de los Annales y la historia que viene", *La historia que se fue, Suplemento cultural del Diario de Sevilla*, n° 99, 18 de enero de 2001.

Biblioteca Banco de la República. *Antología del pensamiento de Mariano Ospina Rodríguez*, Bogotá: Colección Biblioteca Banco de la República. Faes, 1990.

Bravo Betancur, José María. *Monografía sobre la Escuela de Minas*. Medellín: Litoarte. 1987.

Brew, Roger. *El desarrollo Económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2000.

Campuzano H., Jairo Andrés. “*De la Posguerra a la Apertura Económica: Trayectoria de Juan Gonzalo Restrepo Londoño y el Mundo de los Negocios en Antioquia 1950-2000*”. Medellín: texto inédito. 2007.

_____, “Comercio, Agroindustria, Banca y Desarrollo Industrial: Aspectos de la Historia Empresarial Antioqueña Vistos a partir de la Trayectoria Empresarial de Juan Gonzalo Restrepo Londoño 1945-1970”. Medellín: Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración. Universidad Eafit, 2011.

_____, (comp.) y Grupo de Historia Empresarial EAFIT, *Fuentes documentales para la historia empresarial, II. La industria en Antioquia, 1900-1920*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2013.

Casas, Rosalba. “Los estudios de Empresarios y Empresas: una Perspectiva internacional”, *Revista Latinoamericana de Economía: Problemas del Desarrollo*, Vol. 39, 2008.

Cerutti, Mario. “Los Estudios Empresariales en América Latina ¿El Debate Interminable?”, *Boletín de Historia Económica, Montevideo-Uruguay*, Año I - N° 2, 2003.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Editorial McGRAW-HILL.1982.

Concejo de Medellín. *El Concejo de Medellín, protagonistas del desarrollo de la capital antioqueña, 1900-1999*. Medellín: Centros de Fuentes de Información Instituto Tecnológico Metropolitano –ITM-, 2000.

Dávila, Carlos. “Los comienzos de la Historia Empresarial en Colombia 1975-1995”, *Revista América Latina en la Historia Económica. Boletín de Fuentes, No. 7*, México, 1997.

Fajardo, Luis H. *La moralidad Protestante de los antioqueños*. Yale : Seminario interdisciplinario de Estudios Latinoamericanos de Departamento de Sociología de la Universidad de Yale, 1966.

Fayol, Henri. *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos. 1997.

Galeano M., María *Eumelia*. *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit., 2004.

Gallo Martínez, Luis Álvaro. *Diccionario de Antioquia*, Bogotá: Editor Luis Álvaro Gallo Martínez, 2008.

González González, Fernán Enrique. *El Concordato de 1887: Los antecedentes, las negociaciones y el contenido del tratado con la Santa Sede*. Bogotá: La Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República 1939.

Grupo de Investigación en Historia Social. *El Concejo de Medellín, Protagonista del Desarrollo de la Capital Antioqueña, 1900-1999*. Medellín: Editorial Marín Vieco Ltda. 2000.

Hahn Frank y Hollis Martin, compiladores. *Filosofía y teoría económica*. México: Fondo de Cultura Económica. (FCE), 1986.

Jiménez J., Nepomuceno, “*notas sobre las aguas en Medellín*” Tesis doctoral, Universidad de Antioquia, Facultad de Medicina 1895.

Hambrick Donald C. and Mason Phyllis A., Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, En: *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 Apr., 1984.

Hernández, Romo Marcela A. *Balance de los Estudios Empresariales en América Latina: Nuevas perspectivas de análisis* México, IIEc-UNAM/UAM Iztapalapa/ Plaza y Valdés. 2007.

Londoño Vega, Patricia. *Religión, cultura y sociedad en Colombia: Medellín y Antioquia, 1850-1930*. Medellín: Fondo de Cultura Económica, 2004.

López, A. *Obras Secretas*. Colección Pensadores Políticos Colombianos. Bogotá: Cámara de Representantes. Imprenta Nacional 1983.

López Díez, Juan Carlos. *El Agua que nos cae*. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit, 2003.

_____, *Universidad EAFIT 50 años, Medellín*: Fondo Editorial De La Universidad Eafit, 2010.

López, Alejandro. *El Trabajo Nociones Fundamentales*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2011.

López Toro, Álvaro. *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*. Bogotá: Universidad de los Andes. Ediciones Uniandes. 2009.

Marulanda Valencia Flor Ángela y Botero Botero Sergio. “Ingeniería y Administración: un hito en la historia de la administración en Colombia”, *Revista Dyna*, año 78, No. 169, Octubre, 2011 pp. 34-42.

Mayor Mora, Alberto. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Bogotá: Ediciones Tercer Mundo, 2005.

_____, “La Escuela Nacional de Minas de Medellín y la educación de la Burguesía industrial antioqueña”, *Revista Nacional de sociología*, Vol. 1 No 2, Bogotá. 1980.

Mejía Robledo, Alfonso. *Vida y empresas de Antioquia*, Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia, 1951.

Merrill, Harwood F. *Clásicos en Administración*. México: Limusa. 2005.

Muñoz Grisales, Rodrigo. *Formar en Administración: por una Nueva Fundamentación Filosófica*. Medellín: Siglo de hombres Editores. Fondo Editorial Universidad Eafit. 2011.

Murray, Pamela. “La Escuela Nacional de Minas 1887-1930. Colombia en el siglo XIX, ensayo de Bergquist, Bushnell Sarle, Gilmore, Jiménez, Linch Mc Farlane, Murray y Sowell Antología de Germán Rodrigo Mejía Pavony, Michael Laroza y Mauricio Nieto Olarte. Bogotá: Editorial Planeta, 1999.

_____, *sueños de desarrollo. La Escuela Nacional de Minas de Colombia y sus ingenieros, 1887-1970*. Medellín, Centro Editorial Facultad de Minas Universidad Nacional de Colombia, 2012.

Parsons, James. *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. Bogotá: El Ancora- Banco de la Republica. 1994.

Pagés, Pelai. *Introducción a la Historia*. Barcelona, España: Editorial Barcanova, 1983.
Ocampo Gaviria, José Antonio. *Historia económica de Colombia*, Bogotá, Planeta y Fedesarrollo, 1994.

Ospina E., Livardo. *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de Medellín*. Medellín: Empresas Públicas de Medellín, 1966.

Ramírez G., Mauricio Andrés. “Una aproximación al concepto de desarrollo en Weber” *Revista Ecos de Economía*. Departamento de Economía de la Universidad EAFIT, 2001.

Restrepo Uribe, Jorge. *Medellín, su origen, progreso y desarrollo*, Medellín, Servigráficas, 1981.

Romero, José Luis. *Latinoamérica: las ciudades y las ideas*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 1999.

Safford, Frank. “La significación de los antioqueño es en el desarrollo colombiano”, *Anuario colombiana de historia social y de la cultura*, No. 2. Bogotá. 1965.

Saint-Simón, Henry, *Catecismo político de los industriales*. Barcelona: Editorial Orbis, 1986.

Santa María Álvarez, Peter. *Origen, desarrollo y realizaciones de la Escuela de Minas de Medellín*. Medellín: Ediciones Diké Ltda. 1994.

Sierra García, Jaime. *Un siglo de gobierno en Antioquia 1886-1986*, Medellín: Talleres Gráficos de la Imprenta de la Secretaria de Servicios Administración del Departamento de Antioquia, 1986.

Silva, Paula Robledo. *La Autonomía Municipal en Colombia*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2010.

Stone, Lawrence. *El Pasado y El presente*. México. Fondo de Cultura Económica, 1986.

Tobón Arbeláez, Diego. “Alcances jurídicos de la autonomía de empresas” E.P.M. Balance e informe, Medellín 1957.

Toro Jaramillo, Iván Darío y Parra Ramírez, Rubén Darío. *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*, Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. 2006.

Vásquez, Luis Ospina. *Industria y Protección en Colombia 1810-1930*. Medellín: Faes, 1955.

Vélez, Olga Lucia y Galeano, María *Eumelia. Estado del Arte sobre Fuentes Documentales en Investigación Cualitativa*, Medellín: Universidad de Antioquia. Medellín. 2000.

Weiss, Anita. *La Empresa Colombiana entre la Tecnocracia y la participación, Del Taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Departamento de Sociología – Universidad Nacional de Colombia, 1994.

Internet

<http://www.noticierodigital.com/forum/viewtopic.php?t=610168&postdays=0&postorder=asc&start=15&sid=0f312af06c66ae732a90ba588d69141c>.

http://cmap.upb.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1158322623625_1562104424_1938

<https://www.epm.com.co/site/Home/Saladeprensa/Noticiasynovedades/EPMeSlacuartaempresaconmayorreputaci%C3%B3nenColombia.aspx>

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=hidrotimetr%C3%ADa>

www.banrepcultural.org

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/mayo1993/mayo1.htm>

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es->

www.revista.unal.edu.co/index.php/recs/article/download/8634/9278

[http://gw2.geneanet.org/ivanrepo?lang=en&p=roberto+rafael&n=arango+velasquez.](http://gw2.geneanet.org/ivanrepo?lang=en&p=roberto+rafael&n=arango+velasquez)

<http://www.valenciad.com/Proyectos/guadalupeuno.pdf>

http://fluidos.eia.edu.co/hidraulica/articulos/historia/hidro_e_antioquia/paginas/Guadalupe_s,riogrande,%20troneras.htm

<https://www.youtube.com/watch?v=c6j7Fm480Zk>

<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional.aspx>

<http://prosopography.modhist.ox.ac.uk/prosopdefinition.htm>

www.banrepcultural.org

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/mayo1993/mayo1.htm>

http://www.hebate.com/cbarros/spanish/articulos/historiografia_inmediata/escueladeannales.htm

VI

SEXTA PARTE

POLÍTICAS PÚBLICAS: ENFOQUES ORGANIZACIONALES

**Uma análise organizacional da política pública de segurança alimentar
e nutricional do Departamento de Antioquia, Colômbia (2001-2014)**

security in Antioquia, Colombia (2001-2014)

Autor (es)

**Lina María Mazo Henao
&
Takeyoshi Imasato**

RESUMEN:

O tema da pesquisa é a Política Pública de Segurança Alimentar e Nutricional de Antioquia (MANA) do Departamento de Antioquia, Colômbia. O objetivo é analisar a política pública através da realização de um estudo de caso, o qual consistiu de uma análise do processo de formação de estratégias que compreende o período desde que iniciou a estruturação da Política Pública no ano 2001 até o ano 2014, adotando a concepção de formação das políticas públicas de Fachin (1976) e o referencial teórico da estratégia emergente para a política pública de Mintzberg e Jørgensen (1995). Observa-se que esta Política Pública MANA resiste à incorporação de mudanças e se apega às diretrizes estipuladas desde 2003, ano em que a mesma foi oficializada. Evidenciou-se que, principalmente, as prefeituras municipais têm dificuldades para cumprir as responsabilidades com a MANA, em função de orçamentos públicos limitados e a infraestruturas humana, técnica e logística, debilitadas. Relacionado a isso, se identificou que muitas das estratégias emergentes identificadas na análise do processo de formação surgiram como consequência da busca de uma maior eficiência nas ações que estão sob a responsabilidade das prefeituras municipais.

Palabras clave:

Política Pública, Segurança Alimentar e Nutricional, Estratégia Emergente

ABSTRACT:

The scope of this research is the public policy called Food and Nutrition Improvement Plan of Antioquia (MANA) of the Department of Antioquia, Colombia. The objective is to analyze the public policy by conducting a case study, based on the analysis of the public policy formation between 2001 until 2014. The research uses the public policy approach suggested by Fachin (1976) and the theoretical framework of the emerging strategy for public policy (Mintzberg and Jørgensen, 1995). One of the research results is the identification that the public policy MANA resists to incorporate changes since its formalization in 2003. It was evident that mainly municipal governments have difficulties to fulfill the responsibilities within the MANA policy due to limited public budgets and human infrastructure, technology and logistics, debilitated. The paper shows that many of the emerging strategies identified in the analysis of the process have emerged as a result of the search for greater efficiency in the actions that are the responsibility of municipal governments.

Keywords:

Public policy; Food and nutrition security; emergent strategy.

1. Introdução

Segurança alimentar e nutricional (SAN) tornou-se um tema estratégico em diversos países do mundo ao longo do século XX. Desde a criação da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) em 1945, é um tema recorrente em fóruns internacionais de discussão de políticas públicas (Shaw, 2007). A relevância do tema da SAN como problema mundial voltou a ser ressaltada na Primeira Cúpula Mundial da Alimentação organizada em 1996 pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO), na qual os países membros da ONU declararam que “[...] reafirmamos o direito de toda pessoa a ter acesso a alimentos sãos e nutritivos, em consonância com o direito a uma alimentação apropriada e com o direito fundamental de toda pessoa a não padecer de fome” (FAO, 1996, p. 1).

Essa relevância fez com que a questão alimentar e nutricional fosse incluída no primeiro dos oito Objetivos do Milênio propostos pela ONU no ano de 2000, na qual a dimensão da economia política internacional influenciava as concepções de SAN (ver Imasato e Henao, 2015; Shaw, 2007). Nessa mesma linha, em 2001, a FAO, durante a Segunda Cúpula Mundial sobre a Alimentação, chamou a atenção para que os países membros da ONU cumprissem com os compromissos dos termos de SAN firmados em acordos internacionais na Primeira Cúpula de 1996, uma vez que estava patente a falha na alocação de recursos para a erradicação da fome (FAO, 2002). O debate e as ações para combater estes problemas seguem vigentes, tendo retomado atenção após a crise econômica de 2008, que ocasionou a elevação dos preços dos alimentos e mostrou as fraquezas do sistema alimentar mundial, especialmente sua capacidade de abastecer e alimentar as grandes cidades (Morgan e Sonino, 2010).

No caso específico da Colômbia, surgiu uma iniciativa para a criação de um programa de aprimoramento da SAN no Departamento de Antioquia em 2001 (Quintero, 2011). Essa iniciativa foi denominada como *Plan de Mejoramiento Alimentario y Nutricional de Antioquia* (MANA) e passou a ser operacionalizada em 2002 como um programa, sendo posteriormente formalizada como uma política pública de SAN em nível departamental (Antioquia, 2003). A proposta do MANA era o de melhorar a situação alimentar e nutricional da população em Antioquia, em especial das crianças menores de 14 anos. Essa política ganhou importante notoriedade nacional e internacionalmente (Quintero, 2011; Nussio e Pernet, 2013).

O objetivo do trabalho é o de analisar a política pública MANA no Departamento de Antioquia. Portanto, o problema da pesquisa passa pela compreensão dos elementos que conduziram à constituição da política pública MANA, assim como ao entendimento das manutenções e mudanças nas estratégias que durante a sua formação. Por meio de um estudo de caso, a pesquisa investiga a formação dessa política pública no período que compreende o período inicial de sua estruturação, em 2001, até o ano 2014. Para fins de análise organizacional, foi utilizado o referencial teórico da formação de estratégias para a política pública de Mintzberg e Jørgensen (1995).

2. A perspectiva da formação de políticas públicas

Este trabalho adota o referencial teórico da estratégia emergente proposta por Mintzberg e Jørgensen (1995). Para esses autores, o conceito de política pública tem passado a ter um significado análogo, para o setor público, ao que estratégia tem o setor privado. Tanto no setor público quanto o privado, os modelos predominantes têm sido muito racionais, já que as políticas e estratégias são tidas como formuladas consciente e analiticamente, explicitadas e depois implementadas formalmente. Por isso, os autores afirmam: “Ambos setores consideram que é uma guia, um plano ou um conjunto de diretrizes intencionadas para influir sobre certas decisões ou atos em particular no futuro” (Mintzberg e Jørgensen, 1995, p. 27).

O modelo tradicional de formulação de políticas públicas tem sido intensamente questionado e em meio às dúvidas que surgem quanto a sua validade, observa-se a tendência cada vez maior do setor público de adotá-lo (Mintzberg, 1980; Mintzberg e Jørgensen, 1995). Na perspectiva dos estudos organizacionais, estes autores consideram o Estado como um conjunto de organizações fracamente acopladas, onde as pressões administrativas desempenham uma função central, e recomendam procurar entender a dinâmica da formulação de políticas no contexto de um espaço organizado, mediante a utilização do referencial para a análise de estratégia por eles proposto.

Partindo também da concepção de que as políticas públicas são formadas ao longo de processos de interação entre atores sociais, o qual é diferente da abordagem usual, segundo a qual as políticas públicas são formuladas entendendo que há uma ação consciente que antecede a ação, e que é formulada através de um processo predominantemente intelectual. Neste sentido, a estratégia é equivalente a um plano ou um conjunto de intenções explícitas que precedem e controlam as ações que devem ser implementadas (Fachin, 1992).

Mintzberg e Joergensen (1995) referem então que existe uma dicotomia entre formulação e aplicação. Esta dicotomia é criticada pelos autores por desconsiderar o aprendizado que pode ocorrer enquanto as organizações formulam as estratégias e que pode dar resposta aos resultados das suas próprias ações. Como alternativa, os autores propõem definir o conceito de estratégia como pautada em ação que oferece uma nova perspectiva para a formulação de políticas para o setor público.

A estratégia é, em geral, definida como plano; nós propomos chamá-la de estratégia intencional. Além disso, desejamos propor outra definição: estratégia como norma de ação, como coerência no comportamento através do tempo, a qual podemos denominar como estratégia realizada. Em outras palavras, conforme esta segunda definição, um sistema tem estratégia quando se comporta com coerência, seja intencional ou não. [...] Considerando-se esta segunda definição, se introduz um conceito enganosamente simples. A estratégia se converte no que a organização faz, não no que diz ou afirma que espera fazer. A estratégia é coerência de comportamento, sem importar o grau de intenção. É este último aspecto que faz com que o conceito tenha uma força enorme. Se a estratégia intencional é realmente realizada, então podemos falar de uma estratégia deliberada; mas, se a estratégia realizada não era intencional de uma maneira ou outra, devemos buscar outra denominação; nós a chamamos de estratégia emergente. Isto sugere que a estratégia pode formar-se, sem que necessariamente seja formulada. O ato

pode preceder o conhecimento ou ser paralelo a ele. Deveria ser evidente que a estratégia deliberada corresponde exatamente ao modelo tradicional, enquanto que a estratégia emergente é algo muito diferente – diferente dos modelos político e incremental, assim como dos tradicionais (ainda que, em nossa opinião, dificilmente desconhecida para os formuladores de políticas experimentados, exceto a denominação); e é no jogo recíproco desses dois tipos de estratégia que as coisas começam a se tornar realmente interessantes. (MINTZBERG; JORGENSEN, 1995, p. 32).

A estratégia como plano é entendida como um tipo de ação conscientemente intencional, uma diretriz ou diretrizes para lidar com uma situação. Estratégia como padrão (corrente de ações) de consistência no comportamento, intencional ou não. Assim, as definições de estratégia como um plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra, pois planos podem não se realizar enquanto que padrões podem aparecer sem serem preconcebidos. Olhando nesse sentido, a estratégia como plano pode ser considerada a estratégia deliberada, e a estratégia como padrão como uma estratégia realizada. Podem-se distinguir as estratégias deliberadas, nas quais as intenções existiam e foram previamente realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (Mintzberg et al. 2006).

Até aqui, pode-se dizer que a estratégia pode ser formulada quando é um plano ou uma pauta de ação, mas também pode ser formada no curso do tempo, como sugere Fachin (1976) sobre a diferença teórica entre formulação e formação de estratégias:

[...] quando se usa formulação se quer principalmente significar um esforço quando possível, independente de definir uma política para regular uma situação qualquer. Quando se usa formação se está principalmente querendo significar um processo que envolve não só o esforço consciente de um agente decisório, como todo o processo social de interação entre agentes decisórios, agentes de execução e outras forças sociais que resulta na política real (FACHIN, 1976, p. 23).

Neto (1993) adiciona que a formação de estratégias se constitui de um processo complexo implicando, por um lado, em ações conscientes e, por outro, um contexto de interações entre diversos agentes, dilatando a variabilidade dos resultados e, conseqüentemente, tornando mais impreciso o logro do intencional.

Mintzberg (2008) descreve estratégia puramente deliberada quando satisfaz características como, primeiro ter existido intenções precisas na organização, articuladas em um nível relativamente concreto de detalhes, de tal forma que não possa existir dúvida sobre o que era desejado antes que as ações fossem realizadas. E em segundo lugar, porque a organização significa ação coletiva, para dissipar qualquer dúvida possível sobre se a intenção foi ou não organizacional. Além disso, ela deve ter sido comum a praticamente todos os atores, ou então aceito por parte dos líderes, provavelmente em resposta a algum tipo de controle. Em terceiro lugar, as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como o planejado, o que significa que nenhuma força externa (mercado, tecnologia, políticas, etc.) deve interferir sobre elas. O ambiente então, deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno, ou então ter estado sobre total controle da organização. Estas três condições constituem uma ordem, de tal modo que é improvável encontrar estratégias perfeitamente deliberadas nas

organizações. Porém, afirma o autor que algumas estratégias encontram-se muito próximas entre algumas dimensões.

Por outro lado, o autor afirma que as estratégias perfeitamente emergentes devem ter ordem, consistentemente em ação ao longo do tempo, em ausência de intenção sobre ela (sem consistência significa sem estratégia ou pelo menos estratégia não realizada, ou intenções não atendidas). É difícil imaginar ação na total ausência de intenção em algum lugar da organização, se não a partir de alguma liderança, de tal modo que é possível esperar que a estratégia puramente emergente possa ser tão rara quanto a puramente deliberada. A separação entre formulação e implementação passa a caracterizar a estratégia como um exercício estático no qual se pode prever o futuro (PETTIGREW, 1992). Entretanto, “a estratégia não é um plano fixo, nem muda sistematicamente em tempos pré-arranjados exclusivamente pela vontade do gerenciamento” (MINTZBERG, 1978, p. 947). Porém, Mintzberg (2008) assegura que as suas pesquisas sugerem que alguns padrões vêm bastante próximos, como quando um ambiente impõe diretamente um padrão de ação em uma organização.

Em particular, há a ressalva de que o foco de análise não deve ser dado apenas ao aspecto deliberado das políticas públicas. Nessa perspectiva de análise organizacional da política, é necessário reconhecer os elementos emergentes no processo de formação das políticas públicas sob uma perspectiva estratégica. Por se tratar da análise de uma política pública elaborada por um ente governamental, o presente trabalho acolhe o enfoque destes autores e assume a política pública MANA como um espaço organizado.

3. Metodologia

O objeto de estudo desta pesquisa é a política pública MANA do Departamento de Antioquia, centrado na análise e discussão das estratégias utilizadas pelos atores envolvidos no processo para o cumprimento do objetivo desta política pública. O tipo de pesquisa é qualitativo e corresponde a um estudo de caso instrumental, o qual é pertinente quando um caso particular pode contribuir para clarificar uma determinada problemática (STAKE, 2005).

Esta atividade foi realizada de julho a novembro de 2014, após ter qualificado e aprovado o meu projeto de dissertação no dia 26 de junho de 2014. Este trabalho consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas junto a diferentes atores da Política Pública estudada: cinco gestores (três da GSAN e dois de entidades associadas à política), nove funcionários municipais de Segurança Alimentar e Nutricional e 13 usuários. As entrevistas foram realizadas através da internet usando o programa de comunicação eletrônica e, quando não era possível, através de ligações telefônicas.¹

¹ Segundo Flick (2009) a internet representa tanto um objeto de pesquisa, quanto um meio para a coleção de dados em pesquisa qualitativa, como no caso do presente trabalho. Nesse sentido, o autor recomenda que quando o pesquisador decidir usar a internet para esses fins deve garantir o estudo e compreensão de métodos off-line para posteriormente serem utilizados online, considerando entender o tipo de questões para obter dados válidos e confiáveis. Se reconhece que a pesquisa através da

Durante o trabalho de campo foram entrevistadas pessoas de nove municípios (Chigorodó, Caucaasia, Amalfi, Nariño, Sonsón, Montebello, San Andrés de Cuerquia, San Jerónimo e Barbosa), pertencentes a cada uma das nove sub-regiões do departamento, com exceção da sub-região Magdalena Medio, na qual não foi possível realizar a entrevista, substituída pela sub-região Oriente, no município de Sonsón. No total foram gravadas 11,5 horas de entrevistas, com o consentimento prévio dos entrevistados.

Foram criados três roteiros para as entrevistas semiestruturadas, um para os gestores, outro para os funcionários municipais e outro para os usuários da política. Os gestores entrevistados foram selecionados entre profissionais que prestam seus serviços para a GSAN ou para algum dos operadores dos programas de MANA no nível gestor. Os funcionários municipais que participaram da entrevista foram os responsáveis municipais dos programas de complementação alimentar. Os usuários participantes da pesquisa foram procurados por serem participantes dos programas de complementação alimentar MANA infantil, PAE e também usuários de projetos produtivos. Por último, quando se faz referência ao termo “operadores” durante o trabalho, se refere às organizações que são contratadas pela GSAN para realizar ações correspondentes aos projetos da política pública MANA. O objetivo das entrevistas foi coletar informação dos diferentes atores, bem como quais foram as estratégias utilizadas por eles para garantir o acesso às ações desta Política Pública.

A realização das entrevistas neste formato apresentou algumas dificuldades, no que tange à confiança entre pesquisador e pesquisado devido talvez, à inexistência de um contato pessoal (presencial). Os entrevistados se dispersavam com facilidade e era difícil conseguir o comprometimento para garantir datas e horas para realização das entrevistas. Essa dificuldade se mostrou presente, mas não aconteceu em todos os casos. Na realidade a maioria das pessoas tinham boa disponibilidade e disposição para colaborar com as entrevistas.

Também vale destacar que, como a política pública MANA passou por quatro períodos de governo, a informação que ofereciam os funcionários públicos entrevistados era muito limitada aos processos da política pública durante seus primeiros anos, centrando as respostas basicamente no atual período de governo (2011 até 2015). Somente um funcionário público dos nove entrevistados conhecia todo o processo da política desde 2001 e fez, conseqüentemente, aportes importantes nessa análise processual histórica. Por essa razão, a mudança constante dos atores executores da política tanto no nível departamental quanto municipal (especialmente neste último) é

internet tem benefícios como, por exemplo, maior facilidade de acesso, e não há necessidade de investir tempo em viagens, assim como orçamento para tal fim (MARKHAM, 2011). Contudo, também apresenta limitantes, que fazem com que seja necessário fazer uma avaliação cuidadosa se através da internet é possível conseguir obter dados precisos para responder a pergunta da pesquisa, e se é possível estabelecer uma relação entre o pesquisador e o potencial participante considerando a comunicação online (FLICK, 2009).

outro fator que condicionou e limitou a obtenção de uma informação ainda mais detalhada.

A revisão de informação secundária teve como objetivo procurar toda informação documental que permitisse contextualizar o processo de constituição e implementação da política pública MANA. Os dados foram encontrados tanto em relatórios oficiais das organizações que lideram a Política, quanto em outros documentos acadêmicos e de informação geral sobre MANA e sobre a temática em SAN.

Durante a pesquisa documental, especialmente através da internet, realizou-se uma busca detalhada de notícias ou pesquisas sobre MANA com os buscadores Google e Google Acadêmico. Foram pesquisadas as bases de dados das principais universidades do Departamento de Antioquia (Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, Universidad Nacional de Colombia), e também procurou-se informação nos dois principais jornais do Departamento (Periódico El Mundo, Periódico El Colombiano). Mediante a pesquisa, foi possível evidenciar que existem poucos trabalhos de pesquisa que se debruçaram sobre o tema e quanto às notícias e matérias de jornais, se evidenciou que existem igualmente poucas reportagens sobre o tema, além disso, a maioria das reportagens disponíveis não auxiliou na compreensão do processo da política pública e as mudanças que aconteceram durante o seu tempo de funcionamento.

A análise e a interpretação se foram feitas baseadas no trabalho de Deslandes (1997), que faz uma proposta de metodologia qualitativa de avaliação de serviços, projetos e ações de saúde. Entende-se que o real (delimitado como as relações sociais em saúde) é móvel, múltiplo, diverso e contraditório. Essa análise foi realizada em três etapas. a) Descreveu-se o processo da política pública desde sua constituição até a atualidade, com ênfase nas estratégias utilizadas para o cumprimento das ações e do seu objetivo. b) Identificou-se as relações que alicerçam e constituem estas práticas sociais, incluindo a organização formal, entendida como fruto da ação de vários atores sociais, bem como os processos vivenciados. c) Sistematizou-se as principais contradições encontradas entre as ações ou estratégias - como são entendidas no presente trabalho - planejadas ou propostas, as emergentes e as realizadas, em face do objetivo da Política Pública estudada.

Para o procedimento de análise dos dados é fundamental a utilização de categorias com um embasamento teórico consistente. Quando se elegem categorias consistentes à interpretação dos dados torna-se confiável, evitando que ocorram julgamentos implícitos, preconceitos ou intuições (GIL, 1996). Nesse sentido, a política pública MANA é analisada através das estratégias estabelecidas para a implementação dos programas da política e o cumprimento do objetivo da mesma, incluindo as estratégias para garantir a inserção, a continuidade e a satisfação dos usuários. Nessa perspectiva, as categorias analíticas utilizadas na pesquisa correspondem às propostas por Mintzberg e Jørgensen (1995) na sua abordagem teórica da estratégia emergente, as quais são procuradas e identificadas no processo da política pública.

4. Análise da formação da política pública MANA

O processo de constituição do que é atualmente a política pública MANA não está descontextualizado de questões tanto locais quanto internacionais que envolvem as políticas de SAN. O tema vem sendo tratado com atenção mais específica desde a criação da FAO em 1945, apesar de sofrer mudanças na concepção da agenda de políticas prioritárias ao longo do seu processo histórico (Shaw, 2007), tanto dentro da Colômbia como internacionalmente.

O interesse pela criação de políticas nacionais para alimentação e nutrição remonta, na Colômbia, à década de 1960, quando a desnutrição e seus efeitos atingiam aproximadamente um quinto da população do país (FAO, 2001; Nussio e Pernet, 2013). A elaboração de políticas públicas nacionais, frente às debilidades de para o enfrentamento desse problema apenas com esforços do país, costumeiramente contou com a participação ativa de organismos internacionais tais como a FAO, OMS, a UNICEF, a Comissão Econômica para América Latina (CEPAL) e a UNESCO (Escobar, 1995; Restrepo-Yepes, 2011;).

Apesar da relevância adquirida pela SAN como parte da agenda política governamental na década de 1970, esse interesse diminuiu entre as décadas de 1980 e 1990 (ver Nussio e Pernet, 2013). Tal arrefecimento de interesse político esteve relacionado, em certa medida, com a diminuição dos casos relacionados com desnutrição mais severa (Restrepo-Yepes, 2011) e a emergência e escalonamento de outros problemas, tais como conflitos armados, crime organizado e do tráfico de drogas nas décadas de 1980 e 1990 (Nussio e Pernet, 2013). Portanto, no plano nacional, SAN passou a ter uma importância secundária em termos de políticas públicas² por parte do Estado colombiano, ao passo que comunidade internacional voltou a ressaltar a relevância do tema na década de 1990 (i.e., Primeira Cúpula Mundial da Alimentação organizada em 1996).

A despeito das outras prioridades políticas, a Colômbia tem acolhido as diretrizes estabelecidas nos espaços internacionais em matéria de segurança alimentar e nutricionais. Em decorrência disso, o *Plan de Mejoramiento Alimentario y Nutricional de Antioquia* (MANA) acolheu a definição de SAN proposta pela FAO em 1995, definida como: “[...] a disponibilidade e o acesso em todo momento, das pessoas, aos alimentos nutricionalmente adequados no que diz respeito a sua quantidade, qualidade e variedade e que sejam culturalmente aceitáveis pela população em questão” (FAO, 2009, p 1).

² O fato de ter um caráter secundário não implica afirmar que não recebeu nenhuma atenção pública. Na Constituição Política da Colômbia de 1991 se estabeleceu o direito à alimentação equilibrada como um direito fundamental das crianças no artigo 44, além de garantir, por meio do artigo 49, o acesso aos serviços de promoção da saúde e prevenção de doença, ações implícitas no conceito de segurança alimentar (COLOMBIA, 1991). Ações concretas do Estado colombiano ocorreram em termos de políticas de SAN, como a formulação do *Plan Nacional de Alimentación y Nutrición 1996-2005*, que tinha como objetivo a melhora na situação alimentícia e nutricional da população colombiana.

4.1 Período 2000-2003 - Constituição do MANA como programa

Este período se caracteriza pelo surgimento da ideia de construir no Departamento de Antioquia um programa de SAN. O ano de 2000 foi importante para o processo de constituição do MANA, principalmente a partir da atualização do perfil epidemiológico do Departamento de Antioquia. Houve a constatação de que a taxa de mortalidade infantil havia voltado a crescer no final da década de 1990. Em 1990, havia uma taxa de mortalidade de 17.5 a cada 100000 mil habitantes em Antioquia. Essa taxa declinou para 9.3 em 1994, crescendo novamente no final a década de 1990, chegando ao patamar de 17.2 em 1999. Essa situação se agravou em 2000 e 2001, quando essas taxas foram de, respectivamente, 32.9 e 31.1, demonstrando a emergência de tal problema em termos epidemiológicos (Garrett, 2011; Ochoa et al., 2007). A questão alimentar e nutricional voltou a ser um elemento político preocupante em termos de saúde pública no Departamento.

Quando Guillermo Gaviria Correa³ foi eleito, em 2000, para ser governador de Antioquia no período entre 2001 a 2003, representando o Partido Liberal. Na sua proposta de governo, contemplava uma linha de trabalho visando o melhoramento alimentar da população do Departamento de Antioquia, e, quando eleito, constituiu uma equipe de trabalho para elaborar um programa de SAN, processo no qual também se envolveu outras organizações departamentais (ZULIANI, 2010). Para a elaboração do Programa de SAN, formou-se uma mesa interdisciplinar, composta por diferentes entidades relacionadas com a atenção à infância, com as Secretarias de Saúde, Educação e Agricultura da administração pública governação de Antioquia, a DSSA, o Instituto Colombiano de Bem-estar Familiar (ICBF), representantes da academia, dentre outras. Essa mesa discutiu que o problema da SAN não se restringia apenas com a alimentação em si. Era necessário considerar também outros assuntos como o maltrato infantil e a saúde numa perspectiva mais integral.

Foram retomadas as análises e conclusões desse estudo do perfil epidemiológico e se delegou para a Direção Seccional de Saúde de Antioquia (DSSA) a elaboração de um Programa de Segurança Alimentar e Nutricional. Na elaboração desse programa identificou-se que, em termos de SAN, o Departamento de Antioquia tinha dois problemas fundamentais: um estava relacionado com a desnutrição infantil; outro com a insegurança alimentar de algumas regiões que vivenciavam, com maior intensidade, os problemas decorrentes dos confrontos armados no país, que isolavam alguns municípios

³ O governador Guillermo Gaviria Correa, que foi eleito para o período de 2001-2003, foi sequestrado pelas Forças Armadas Revolucionárias de Colômbia (FARC) no dia 21 de abril de 2002 (15 meses após sua posse) e, posteriormente, faleceu em 5 de maio de 2003, durante uma tentativa de resgate do exercito colombiano. Não obstante, seu período de governo continuou sendo liderado por outro funcionário e com a mesma equipe de trabalho.

por longos períodos de tempo, dificultando tanto o abastecimento de alimentos quanto a comercialização dos produtos alimentícios das regiões envolvidas.⁴

A formulação do MANA como programa, que aconteceu entre 2000 e 2001, tendo sido estruturado em seis linhas temáticas denominadas como: a) alternativas comunitárias de complementação alimentar; b) indução aos serviços de saúde; c) nutrição com bom tratamento (inicialmente chamada de Acordos pela Infância); d) sistema de vigilância alimentar e nutricional de Antioquia; e) desenvolvimento de projetos produtivos agropecuários e f) projetos pedagógicos (Antioquia, 2007). Devido à magnitude e alcance que deveria ter esse Programa MANA e para dar cumprimento a essas seis linhas temáticas, no ano de 2001 foi conformada uma entidade específica para sua execução denominada Gerência de Segurança Alimentar e Nutricional para Antioquia (GSAN) ligada à Secretaria de Saúde departamental e que, inclusive, permanece até hoje com a mesma figura dentro da política pública MANA (ANTIOQUIA, 2007).

Por essa razão, na análise do processo de formação de estratégias na política pública MANA, foi possível identificar que, desde seu início, a GSAN da política pública MANA, como responsável pelo gerenciamento de suas estratégias intencionais, por meio de diversas ações de gestão de recursos econômicos, logísticos e técnicos através de parcerias com entidades públicas, privadas, ONG's e entidades público-privadas. Toda essa gestão é intencional, no sentido de que foi planejada desde o processo de constituição da política pública MANA, e que para materializar todas as estratégias intencionais das diferentes linhas da Política, era necessária gestão e busca de financiamento através do modelo interinstitucional e intersetorial sobre o qual se concebeu o Programa MANA no período de 2001-2003. Portanto, embora não seja identificada diretamente como uma linha temática ou como um programa ou projeto da política pública MANA, deve ser considerada como uma estratégia intencional, pois dessa maneira é que a política pública MANA tem sido implementada durante esses quatro períodos de governo.

Uma vez constituído o Programa MANA, iniciou o seu processo de execução no ano 2001 primeiramente em 30 municípios priorizados pelo número de mortes por desnutrição, e atendendo 53.000 crianças do Departamento de Antioquia com complementação alimentar. Além da gerência do projeto pela GSAN, foram vinculados outros atores que cumpriam funções específicas ou aportavam recursos econômicos para executar cada uma das linhas temáticas de acordo com o perfil de cada organização (pública, privada, academia, organização sem fins lucrativos, etc.).

⁴ Outros assuntos que se consideraram prioritários durante a formulação do programa e que também tinham relação com a SAN estavam relacionados com o componente educativo a partir de um projeto de educação rural, assim como a priorização da entrega de um complemento alimentar como opção para intervir de maneira urgente sobre o problema da fome, além de se considerar que a entrega desse complemento seria um incentivo para que as famílias ingressassem no Programa de SAN (Antioquia, 2007).

O MANA era considerado como mais um dos programas que faziam parte do Plano de Desenvolvimento Departamental. Entretanto, ao longo do processo, esse programa que deu origem ao que atualmente se conhece como a política pública MANA. Em 2003, o programa foi formalizado como uma política pública por meio da Portaria 017 de 24 de novembro de 2003, que adotou uma política pública de SAN para os menores de 14 anos e suas famílias, no Departamento de Antioquia (ANTIOQUIA, 2003).

4.2 Período 2004-2007 - MANA como política pública formal

Este período se caracteriza pelo início de um novo governo departamental encabeçado pelo governador Aníbal Gaviria Correa. Este novo mandatário é irmão do anterior governador. Além disso, os dois políticos pertenciam ao mesmo partido político, o Partido Liberal Colombiano e, de forma geral, compartilhavam as mesmas visões políticas. Nesses termos, em relação à política pública MANA, não houve nenhuma mudança relevante sobre as estratégias para sua realização. Não obstante, neste segundo período 2004-2007 algumas mudanças aconteceram na forma em como seriam conduzidas as linhas temáticas da política pública, conforme estabelecidas pela Portaria 017/2003 de Antioquia.

As linhas principais de estratégias deliberadas que se seguem do período anterior são a complementação alimentar e nutricional, indução aos serviços de saúde e projetos produtivos agropecuários. Os demais passaram a ser formalizados a partir do final de 2003, tendo emergido no período de constituição do MANA.

De acordo com Zuliani (2010), a linha temática de indução aos serviços de saúde só começou a ser realizada, de fato, no período de 2004-2007, quando a MANA já havia sido oficializada como política pública. Em função das causas da desnutrição apontadas durante a formulação do Programa MANA no período 2001-2003, identificou-se a necessidade de incrementar o acesso e a oferta aos serviços de saúde, detecção precoce, proteção específica e atenção em saúde infantil, sexual e reprodutiva, fortalecendo e acompanhando a implementação de atividades de promoção e prevenção para toda a população do Departamento de Antioquia, principalmente para as crianças menores de seis anos e suas famílias, assim como as gestantes, e as lactantes e suas famílias (ANTIOQUIA, 2007).

Em termos de sistemas, conforme Zuliani (2010), a ideia de criar o SISVAN surgiu durante o processo de constituição do programa MANA como uma demanda da Mesa Departamental de SAN, em que se detectou a ausência de fontes de informações para realizar o monitoramento dos casos de desnutrição detectados, além da necessidade de um diagnóstico de SAN em Antioquia. No início do Programa MANA (2001-2003), ou seja, antes de sua institucionalização como política pública, o SISVAN focou o seu trabalho na valoração nutricional das crianças que recebiam o complemento alimentar e a medição de indicadores como morbidez e mortalidade por desnutrição.

Posteriormente, no período de 2004-2007 essa linha temática se consolidou e se estabeleceu como uma estrutura que basicamente se manteve até o período atual (2012-2015).

Um aspecto importante da implementação desta linha temática SISVAN, no período entre 2004 a 2007, é que haviam dificuldades para realizar as medidas antropométricas nos municípios. Nesse sentido, a informação geralmente era levantada pela equipe de funcionários da prefeitura municipal relacionados com as atividades da política pública MANA. Essa informação era coletada pela equipe de profissionais da GSAN e levada para a gerência. Em 2007, estimava-se que somente em 50% dos municípios, a informação era coletada diretamente por funcionários capacitados e contratados pela GSAN, visto que esta gerência não tinha a capacidade econômica e logística para realizar essa atividade nos 125 municípios do Departamento (ANTIOQUIA, 2007). No restante dos municípios, essa ação era realizada pelo funcionário de complementação alimentar ou, inclusive, realizada pelos professores das escolas municipais. Esse tipo de informação tinha imprecisões, porque nem sempre essas pessoas recebiam o treinamento adequado e, além disso, nem sempre os municípios contavam com o equipamento adequado para realizar essas medidas.

A meta proposta a partir da política pública MANA era que para 2007, os 125 municípios do Departamento deveriam ter adotado a política pública MANA como acordo municipal, em função de ter identificado que a implementação das estratégias intencionais da política pública MANA era realizada de forma diferenciada em cada um dos municípios abrangidos. Essa meta só foi cumprida em 95 municípios (ANTIOQUIA, 2007), então deve ser considerada como uma estratégia intencional parcialmente executada nesse período de 2004-2007.

Segundo a base de dados de MANA, 80 dos 125 municípios de Antioquia contam com acordo municipal mediante o qual se adota a política pública na matéria, na sua maioria aprovados desde os anos de 2005 e 2006 e que, portanto, não contam com os componentes da Política Nacional de Segurança Alimentar CONPES 113 de 2008. Muitos deles não foram regulamentados pelo prefeito municipal, nem foram efetivados através de ferramentas como um plano ou programa de SAN, o que não tem permitido sua efetiva aplicação [...] (gestor, entrevistado em 12/11/2014).

O depoimento permite identificar alguns aspectos relevantes. O primeiro consiste em que os acordos municipais que, como diz o entrevistado, foram realizados nos anos de 2006 e 2007, portanto precisam ser atualizados para incluir os requerimentos da Política Nacional de Segurança Alimentar (COLÔMBIA, 2008) e, além disso, identificou-se que muitos desses acordos não foram regulamentados pelas prefeituras municipais, nem efetivados através de planos ou programas específicos de SAN, motivo esse pelo qual se pode identificar que, embora tivessem sido formulados, na prática tem pouca viabilidade ou utilidade em alguns municípios.

4.3 Período 2008-2011: Mudança nas formas de ver e executar a Política Pública MANA

Este terceiro período corresponde ao período de governo do Sr. Luis Alfredo Ramos Botero, do Partido Conservador Colombiano, ou seja, houve uma mudança de partido político no governo departamental que havia estado sob o mando do Partido Liberal Colombiano entre 2001 e 2007. Sobre o período de 2008-2011, observou-se que a equipe de governo que chegou, encontrou uma política pública consolidada e em andamento, e o que se tornou evidente foi um alto interesse por ampliar a cobertura e os indicadores de impacto, e não necessariamente em fazer ajustes às estratégias intencionais em assuntos que pudessem demandar mudanças ou reavaliação.

Essa mudança de grupos políticos no poder departamental significou algumas rupturas sobre as formas de abordagem das estratégias da política pública MANA. Um elemento importante durante este período 2008-2011 consiste na conversão da Gerência de Segurança Alimentar e Nutricional (GSAN) do Departamento de Antioquia para uma entidade autônoma e de gestão independente, mas ainda dentro da estrutura geral do governo departamental. Durante este período administrativo, foi acrescentado o enfoque diferencial e demográfico, procurando a proteção de grupos indígenas, de pessoas portadoras de deficiência e da população deslocada pelo conflito armado (ANTIOQUIA, 2011).

Com relação às principais estratégias intencionais que compunham a política pública MANA, entre 2008–2011, existe indicativos de que parte delas não foram devidamente priorizadas durante esse período. Ações relacionadas com acordos a favor da infância, de projetos produtivos agropecuários e SISVAN foram parcialmente abandonadas, dando ênfase a outras atividades da política.

A linha de como acordos a favor da infância, passa a ser chamada de ‘nutrição com bom tratamento’ entre 2004 a 2011 e, no atual período 2012-2015 é chamada como Gestão de políticas públicas em SAN:

Fortalecer a capacidade institucional e comunitária para o exercício da Política Pública de SAN nos 125 municípios durante o quadriênio 2011-2015, através da formulação e implementação dos Planos Locais de SAN e a realização de eventos de sensibilização e estímulo a ações de controle social de SAN (ANTIOQUIA, 2013a, p. 17).

A mudança de nome e do objetivo dessa terceira linha temática enfatizou políticas públicas municipais de SAN como seu eixo principal, na busca de uma maior capacidade e autonomia dos municípios (incluindo prefeituras, indivíduos e organizações locais) para a realização das ações de SAN de maneira que não dependessem exclusivamente do trabalho realizado pela política pública MANA.

Desse primeiro exercício que se fez com MANA [período 2004-2007] esse era como o boom o plus de MANA, esse de nutrição com bom tratamento, praticamente se extinguiu, mas o que se extinguiu foi o nome, porém através de todos os projetos que temos há um componente de capacitação, porque todas as estratégias o têm, porque nós queremos deixar capacidade instalada nos municípios, ou seja, que finalmente isto é uma política pública e terá permanência no tempo, mas quando não existam recursos ou dependendo do governante [se busca] que os municípios sejam autossuficientes e possam ser autônomos na execução do programa [...] Da equipe de trabalho também fazem parte cientistas sociais e psicólogos que acompanham a partir de cada

uma das estratégias e com base no direcionamento que têm cada um, participam também na capacitação [...]. Mas, já como uma linha ou uma estratégia pontual que trabalhe o bom tratamento já não temos, é transversal em todas as estratégias [...] (gestor, entrevistado em 25/09/2015).

Outra mudança importante que ocorreu nessa linha temática é que lhe foi adicionada a linha temática Projetos Pedagógicos que até 2011, funcionava de forma independente. Essa ligação entre duas linhas temáticas será analisada posteriormente. Em conjunto, todas as mudanças que sofreu a linha temática três implicam em novas dinâmicas e prioridades como, por exemplo, a ênfase no fortalecimento das políticas públicas municipais de SAN, mas também implica na perda de outras prioridades em aspectos como as atividades comunitárias ou grupais em temáticas sobre alimentação com bom tratamento, tal como foi identificado por alguns funcionários municipais entrevistados, que percebem que esse tipo de atividades já não eram realizadas.

O que acontece com essa linha [terceira linha temática] é que mais ou menos desde o ano de 2008 não se voltou a trabalhar, pelo menos a Governação não têm enviado pessoal para continuar esse processo, inclusive nossa mesa de SAN ficou com o nome de Mesa de SAN com Bom Tratamento como para não deixá-la fora [...] porque igualmente ao ter esses projetos aí que trabalham diferentes dependências, a ideia é que também seja promovido o bom tratamento com as crianças, mas igualmente não está sendo trabalhada pela Gerência [...] (funcionária municipal, entrevistada em 14/08/2014).

O depoimento anterior é útil para identificar que, alguns funcionários municipais percebem que o componente educativo de nutrição com bom tratamento não está sendo executado no atual período de governo e, além disso, se identifica que também não foi executado no período anterior (2008-2011), pois a funcionária manifestou que a partir de 2008 deixou de funcionar.

4.4 Período 2012-2014: etapa atual da política pública MANA

Neste período também houve mudança de governante. Desta vez o candidato eleito foi Sergio Fajardo Valderrama, pertencente ao Partido Verde da Colômbia, partido político que se considera como independente em relação aos dois partidos políticos tradicionais, o Liberal e o Conservador, que haviam estado à frente do governo departamental desde 2001 até 2012. Não obstante, durante sua campanha política, Sergio Fajardo Valderrama, estabeleceu uma aliança com o candidato à prefeitura da cidade de Medellín, Aníbal Gaviria Correa (que foi governador de Antioquia no período de 2004-2007), campanha em que ambos foram eleitos. Essa aliança política influenciou o plano de governo departamental de Fajardo, que retomou propostas e iniciativas para a política pública MANA que já haviam sido trabalhadas entre 2001 e 2007, e algumas das quais ficaram latentes entre 2008 e 2011.

Embora se reconheça a continuidade ou retomada de estratégias realizadas nos períodos anteriores, também se identificam mudanças e novas estratégias. Contudo, neste momento é pertinente especificar que durante esse período 2012-2015, a política pública MANA teve uma reestruturação significativa sobre as seis linhas temáticas que a nortearam desde 2003, e quando fora institucionalizada como Política Pública até

2011. Essa reestruturação consistiu em distribuir as seis linhas temáticas em três grandes categorias denominadas projetos, que são apresentados abaixo (ANTIOQUIA, 2013a).

- a) Atenção e prevenção para diminuir o risco de insegurança alimentar em famílias vulneráveis. Neste projeto se incluem ações que coincidem com as linhas de complementação alimentar, indução aos serviços de saúde de garantias na atenção básica em saúde, e projetos produtivos agropecuários para autoconsumo das famílias e a educação nutricional para hábitos alimentares saudáveis;
- b) Gestão de Políticas Públicas em Segurança Alimentar e Nutricional. Neste projeto são recopiladas as ações que se executavam antes nas linhas de Nutrição com bom trato e Projetos Pedagógicos; e
- c) Sistema Departamental de Vigilância Alimentar e Nutricional. Como seu nome indica, este projeto representa a linha 4 ou SISVAN.

Dessa maneira, apesar das mudanças que aconteceram no processo da Política Pública até a atualidade, identifica-se um interesse de parte dos gestores da mesma em dar cumprimento às linhas temáticas como foi planejada e desenhada a Política Pública desde que era considerada como o Programa MANA, até se consagrar como política pública MANA segundo a Portaria 017 de 2003. Também, nota-se que MANA, como Política de SAN, continua inserida no discurso internacional e mundial da SAN e, por conseguinte no discurso desenvolvimentista. A análise do processo de formação de estratégias também permitiu identificar algumas dificuldades para a execução das estratégias intencionais, especialmente, quando as atividades são realizadas no nível municipal, ou seja, quando passam a ser principalmente de responsabilidade das prefeituras municipais. Esse último aspecto será analisado no capítulo seguinte, onde se discute a relação com a Política Pública dos diferentes atores do nível departamental e municipal.

5. Conclusões

A Política Pública MANA é mais uma evidência da prática de atenção as problemáticas sociais, nesse caso associadas a SAN através do enfoque do manejo social do risco que centra a atenção na população mais pobre e vulnerável. Neste trabalho, se discutiu que essas estratégias são definidas por organizações internacionais desde o fim das duas grandes guerras mundiais, a partir de ações centradas na entrega de alimentos que, na realidade, são pouco eficientes na garantia da SAN para essas populações mais vulneráveis, além de desconsiderar o restante da população que também deveria ser alvo de tais políticas públicas. Portanto, e como o assinala Escobar (1995), apesar de tantas estratégias colocadas em prática para resolver o problema da fome no mundo, longe de resolver o problema, o têm agravado.

No presente trabalho foram identificados como atores as pessoas que participam no desenvolvimento das ações da política pública MANA, em três níveis: 1. gestores selecionados por serem profissionais que prestam seus serviços para a GSAN ou para algum dos operadores dos programas de MANA no nível gestor; 2. funcionários municipais responsáveis no nível municipal pelos programas de complementação alimentar; e 3. usuários participantes procurados por serem participantes dos programas de complementação alimentar MANA Infantil, PAE e também usuários de projetos produtivos.

Esse enfoque do manejo social do risco levou a que a política pública MANA centrasse suas ações na atenção da população mais pobre e vulnerável em termos de SAN, a qual se localiza principalmente nas áreas rurais, ainda que também haja uma ampla parcela nas áreas urbanas. A pesquisa permitiu identificar as dificuldades dos atores da política e dos usuários das áreas rurais para o transporte dos insumos entregues pelos programas ou para o deslocamento dos usuários para retirar esses insumos, tanto nos pontos de distribuição centralizados quanto descentralizados. Essas dificuldades para a entrega ou para a retirada dos insumos são aspectos relevantes para que muitas estratégias intencionais não consigam se efetivar como estratégias deliberadas, nem mesmo com o surgimento de estratégias emergentes por parte dos usuários, especialmente porque as prefeituras municipais, como o ator responsável no nível municipal de muitas dessas ações, não têm a capacidade econômica, humana, técnica e logística para a realizá-las.

As limitações das prefeituras municipais como atores chave da política pública é um aspecto que deveria ser reconsiderado e avaliado desde a GSAN da política pública MANA. Do contrário, muitas das estratégias intencionais, assim como algumas que emergem no processo, terão sérias limitações para serem realizadas como estratégias deliberadas, tal como vem sucedendo durante o período em que se analisou a Política Pública.

Na análise do processo de formação de estratégias da política pública MANA, fica evidente que não existem estratégias puramente deliberadas, nem puramente emergentes, conforme descrito por Mintzberg (2008) em outro trabalho. Desde que iniciou a implementação do Programa MANA (2001-2003), com as estratégias intencionais definidas para dar cumprimento aos objetivos das seis linhas temáticas, foi possível notar dificuldades para que essas estratégias pretendidas chegassem a ser efetivamente deliberadas. Por essa razão, a análise da formação permitiu identificar estratégias emergentes que surgiram a partir de diferentes níveis (departamental, municipal) para auxiliar no alcance das metas propostas. A emergência de novas estratégias foi mais evidente nos programas da linha temática de Complementação Alimentar, especificamente no Programa MANA infantil e Programa de Alimentação Escolar (PAE). Da mesma forma, também se evidenciaram novas estratégias intencionais, especialmente quando haviam mudanças do governo departamental, identificadas no estudo dos quatro períodos de governo.

Outro resultado relevante identificado é que desde a GSAN da política pública MANA há um interesse em cumprir o estipulado na Portaria 017 de 2003, que institucionalizou a Política Pública, ou seja, embora tenham ocorrido mudanças nos governos departamentais e nos atores líderes da política, há um eixo que sempre norteou todos os processos que corresponde a dita portaria. Também é relevante a identificação de uma visão desarticulada dos usuários com relação a estrutura da política pública MANA. É notória a tendência dos usuários em pensar que MANA é um programa que entrega leite e bolachas. De fato, em muitos casos, alguns usuários que fazem parte do PAE não são cientes que esse programa faz parte da política pública MANA e, conseqüentemente, desconhecem a existência das outras linhas temáticas e estratégias executadas a partir da Política Pública. A análise da Política através da visão dos usuários também permitiu identificar que as ações que geram maior noção de satisfação entre eles são as que entregam alimentos através dos Programas MANA Infantil e PAE, assim como os insumos entregues para as hortas familiares dos projetos produtivos. Entre os usuários dos projetos produtivos também foi identificado satisfação quanto as atividades educativas.

Na análise dos processos de formação também foi possível identificar uma séria de estratégias emergentes e outras estratégias que, embora não fossem identificadas desde a institucionalização da política em 2003, passaram a ser deliberadas no sentido de que eram planejadas após o início de cada período de governo, como, por exemplo, através das mudanças que sofreram as seis linhas temáticas e sua reestruturação em três grandes projetos no último período de governo (2012-2015). A possibilidade de identificar essas mudanças e novas ações planejadas deveu-se, fundamentalmente, à pertinência na escolha do enfoque teórico das estratégias emergentes proposta por Mintzberg e Jørgersen (1995).

Referencias

- ANTIOQUIA, Gobernación de. **Dirección Seccional de Salud. Informe Estructura de la mortalidad general según CIE 10 Antioquia 2006 a 2010.** 2012b. Disponível em: <http://www.dssa.gov.co/index.php/descargas/251-capituloestructuramortalidad/file>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- _____. Gerencia de Seguridad Alimentaria y Nutricional. **Informe de gestión Política Pública MANA 2004-2007.** 2007
- _____. Gerencia de Seguridad Alimentaria y Nutricional. **Informe de gestión Política Pública MANA 2007-2011.** 2011
- _____. **Plan de desarrollo Antioquia la más educada 2012-2015.** 2012
- COLOMBIA, República de. Concejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES- 113. **Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN).** 2008
- _____. **Constitución Política de Colombia.** 1991. disponível em: <http://www.slideshare.net/yuan0817/constitucion-politica-de-colombia-pdf>. Acesso Em: 03 abr. 2014

_____. **Ley 136 de 1994. Bogotá. 1994.** Disponível em <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=329>, acesso em 03 fev. De 2015

_____. Defensoría del pueblo. **Las políticas públicas en Colombia: un análisis desde los derechos humanos.** 2011,

DESLANDES, S. F. Considerações em pesquisa social: articulações com o campo da avaliação em serviços de saúde. **Cadernos de Saúde Pública.** 1997; 13(1): 103-107.

ESCOBAR, A. (1995), **Encountering development.** Princeton, Princeton University Press, 1995.

FACHIN, R. **Em torno do conceito de estratégia.** Caderno de Administração Geral. Porto Alegre. PPGA/UFRGS/SEBRAE; 1992.

FACHIN, R. **Sobre a Formação de Políticas Educacionais e o Papel do Conselho Estadual de Educação no Sistema Educacional do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre. 1976. Tese Livre Docência - Departamento de Ciências Sociais. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA – UNICEF- Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia en el Marco de Derechos. **Manual para su aplicación “Por el interés superior del Niño”.** Bucaramanga: UNICEF, 2005.

GARRETT, J. MANA: Improving Food and Nutrition Security in Antioquia, Colombia.

GARRETT, J; NATALICCHIO, M. (eds.), **Working Multisectorally in Nutrition.** PP., 100-149, Washington, IFPRI, 2011).

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MINTZBERG H.; LAMPEL J.; QUINN JB.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman; 2006;

MINTZBERG, H. Beyond implementation: an analysis of the resistance to policy analysis. **Infor**, v.18, n. 2, p. 100-138, 1980.

MINTZBERG, H. **Tracking Strategies . . .** Toward a General Theory. Oxford: Oxford University Press, 2008.

MINTZBERG. H. JORGENSEN. J. Una estrategia emergente para la política pública. **Gestión y Política Pública**, v. 4, n. 1. 1995.

MORGAN, K.; SONNINO, R. The urban foodscape: world cities and the new food equation. **Cambridge Journals of Regions, Economy and Society**, v. 3, p. 209-224, 2010.

NETO, A.Q. **Formação de Estratégias em Hospital Psiquiátrico Público.** Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

NUSSIO, E.; PERNET, C.A. The securitisation of food security in Colombia, 1970-2010. **Journal of Latin American Studies**, v. 45, n. 4, p. 641-668.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA –FAO- **Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial.** Roma, 1996. Disponível em: <

<http://www.fao.org/docrep/003/w3613s/w3613s00.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

_____. **Proyecto de Resolución para la Cumbre Mundial sobre la Alimentación: cinco años después.** Roma, 2002. Disponível em:

http://www.cinu.org.mx/temas/desarrollo/dessocial/alimentos/draft_res_fao2002.pdf,

Acesso em: 30 mar. 2015.

_____. **Declaración de la cumbre mundial sobre la seguridad alimentaria.** Roma, 16-18 de noviembre de 2009. 2009. Disponible em: <http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/K6050S_WSFS_OEWG_06.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2015.

_____. **La seguridad alimentaria:** información para la toma de decisiones, guía práctica. FAO, 2011. Disponible em: <http://www.fao.org/docrep/014/al936s/al936s00.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA –FAO-; FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA –FIDA-; PLAN MUNDIAL DE ALIMENTOS –PMA-. **El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2014.** Fortalecimiento de un entorno favorable para la seguridad alimentaria. Roma, FAO, 2014.

PETTIGREW, A. What is a processual analysis?. **Scandinavian Journal of Management**, 13: 337-348, 1997.

QUINTERO, A. Modelos de políticas públicas de Colombia, en beneficio de las familias. Florianópolis. **Katal**, v. 14, n. 1, p. 116-125, jan/jun, 2011.

RESTREPO-YEPES, O.C. La protección del derecho alimentario en Colombia: descripción y análisis de las políticas públicas sobre alimentación y nutrición desde 1967 a 2008. **Opinión Jurídica**, v. 10, n. 20, p. 47-64, 2011.

SHAW, J. **World Food security.** A history since 1945. Editorial Palgrave Macmillan. Houndmills. 2007.

STAKE, R. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research:** Third Edition. London: Sage, 2005. p. 443-466.

VÁSQUEZ, VLO et al. Mortalidad por desnutrición en menores de cinco años: incidencia, tamización y factores de riesgo. **Saludarte**. 2007; 5(3):212-237.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Lina María Mazo Henao – Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Nutricionista pela Universidade de Antioquia. E-mail: limahe2@gmail.com

Takeyoshi Imasato – Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. E-mail: t.imasato@ufrgs.br

Las capacidades institucionales necesarias para la retención en la educación superior

Autor (es)

Mario Javier Naranjo Otalvaro¹

¹Sociólogo, Especialista en Administración Pública, Magister en Educación. Actualmente adelanto el doctorado en Estudios Organizacionales con la Universidad Autónoma de México.- Iztapalapa. Docente de la Institución Univesitaria Pascual Bravo.

RESUMEN:

El artículo hace un esbozo preliminar en su parte inicial de la política pública que en materia de educación superior viene implementando la ciudad de Medellín para optimizar la capacidad instalada con que cuenta la misma en cuanto a la infraestructura, programas académicos que ofrece y población estudiantil matriculada en la Institución Universitaria Pascual Bravo, con el propósito fundamental de mejorar a través de una estrategia denominada sinergia con las otras dos instituciones públicas de educación superior adscritas a la alcaldía de Medellín, la oferta académica, la calidad educativa, la pertinencia de los programas, las políticas de investigación y extensión; y reducir a lo mínimo la deserción académica en las IES.

A partir de conceptos ofrecidos por la teoría de la organización y de los estudios organizacionales, teniendo como premisa el papel irremplazable que desempeña el ser humano en las organizaciones, se enfatiza en el concepto de capacidades institucionales y se hace una aproximación a lo que deben ser estas capacidades en organizaciones de educación superior para enfrentar con éxito el problema de la deserción de sus estudiantes.

La deserción como un problema común a todo el sistema educativo en sus distintos niveles, ha de ser abordado para su análisis y atención, por cada institución universitaria de acuerdo a sus particularidades, y en esa medida deberán ser las estrategias a diseñar para que una problemática social tan delicada, se reduzca a sus mínimas proporciones.

Palabras clave:

educación, capacidades institucionales, deserción, organización, talento humano.

ABSTRACT:

The essay makes a preliminary sketch in the initial part of public policy in higher education has been implementing in Medellin city to optimize the installed capacity available to it in terms of infrastructure, academic programs offered and student population enrolled in the three Higher Education Institutions affiliated to the municipality (Pascual Bravo, Instituto Tecnológico Metropolitano and Colegio Mayor de Antioquia), with the primary aim of improving through a strategy called synergy

academic programs, educational quality, relevance of programs, policies, research and extension; and reduce to the minimum academic desertion in the HEI.

From concepts offered by the organization theory and organizational studies, taking as its premise the irreplaceable role of humans in organizations, it emphasizes the concept of institutional capacities and approximation to what should be these capabilities in higher education organizations to successfully deal with the problem of desertion of their students.

The desertion as a common problem to the entire education system at various levels, must be addressed for analysis and attention, each university according to their particularities, and to that extent should be strategies to design for a problem social so delicate, it is reduced to its minimum proportions.

Keywords:

education, institutional capacities, desertion, organization, human talent.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha venido desarrollando e implementado en la ciudad de Medellín (Colombia) el proyecto estratégico “Medellín ciudad universitaria”, el cual se compone de la identificación de los diferentes campus universitarios con que cuenta la ciudad, para con la puesta en práctica de la estrategia SINERGIA y el liderazgo de la Agencia para la Educación Superior de Medellín SAPIENCIA, aumentar la cobertura, disminuir la deserción, mejorar la calidad de la educación y de los programas que actualmente se ofrecen, reflexionar sobre la pertinencia de los mismos y la necesidad de crear nuevos programas, que permitan proyectar a los futuros profesionales hacia el mundo en condiciones de competitividad, integralidad e idoneidad; en el componente de Educación y Cultura del mismo, se encuentra inscrito el proyecto específico de “Sinergia en las Ciudadelas Universitarias”, el cual se enfoca en contribuir con el fortalecimiento de Medellín como una ciudad equitativa e innovadora, fundamentada en el conocimiento, a través de instituciones de educación superior competitivas y eficientes, con programas pertinentes, innovadores y de calidad, garantizando sinergias en academia, investigación, docencia, administración, asuntos jurídicos, bienestar e internacionalización, como soporte de la sinergia física. (Bravo, et al. 2015). El

proyecto de ciudadelas parte en principio con las tres Instituciones de Educación Superior con sus campus adscritos, que dependen de la alcaldía de Medellín, a saber: Instituto Tecnológico Metropolitano- ITM (con su campus Fraternidad); Institución Universitaria Pascual Bravo- IUPB (con su campus Belén- Escuela de Diseño), e Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia- Colmayor; las que juntas conforman la ciudadela llamada Pedro Nél Gómez; las tres IES ofrecían a 2015 en conjunto, a saber: tres (3) programas técnicos profesionales, 30 tecnologías, 21 programas profesionales y 10 posgrados (especializaciones y maestrías); la mayoría de ellos en la modalidad presencial, pero también se ofrecen programas en la modalidad semipresencial y virtual; dichos programas se ofertan actualmente a una población cercana a los 33.000 estudiantes. Todas las IE tienen programas acreditados de alta calidad, siendo la que más tiene el ITM, institución que el año pasado consiguió la acreditación de alta calidad; las otras dos tienen dentro de su actual plan de desarrollo, lograr la acreditación institucional antes del año 2020. (Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015).

Las ciudadelas universitarias son pues una apuesta pública de avanzada de la alcaldía de Medellín, para el desarrollo humano y social de una comunidad desde la articulación de todo el sistema educativo que ofrece la ciudad, que permite desde la teoría organizacional (TO) y los estudios organizacionales (EO), una mirada distinta desde lo que es la organización educativa que hoy se conoce en Medellín y en Colombia, con capacidades institucionales que garantice a sus estudiantes un proceso de formación integral en medio del disfrute que debe representar el desarrollar sus capacidades intelectuales, morales y afectivas, y la culminación exitosa de su formación profesional.

A la ciudadela universitaria Pedro Nél Gómez, le asiste el desafío de liderar el proceso de formación de los nuevos profesionales que demanda la ciudad y el mundo, adaptando estructuras organizacionales tradicionales, a formas de organización más heterodoxas, versátiles, eficientes y eficaces que superen el tradicional paquidermismo y burocratismo, que históricamente las ha mostrado como ineficientes, anquilosadas y alejadas de la comunidad.

Representa lo anterior un desarrollo institucional que obliga a toda la comunidad académica diseñar estrategias de retención, que necesariamente tendrán que estar

articuladas en primer lugar con sus familias y las características particulares que estas tengan en cuanto a tipo y estilo de familia; la relación profesor-estudiante, variable clave de todo este proceso, tendrá que ser respetuosa, dedicada, afectuosa, comprometida con su formación y proyecto de vida al potenciar de manera fundamental las competencias del SER, para el APRENDER, el SABER y el HACER; a nivel organizacional, las ciudadelas se conciben para hacer que el campus universitario sea tan acogedor y satisfaga las mayores expectativas de los estudiantes en términos de formación académica pertinente y de calidad, oferta en programas de bienestar estudiantil que les permita un pleno desarrollo bio-psico-social; y finalmente su inserción exitosa en el mundo laboral, productivo y social, a partir de un nuevo enfoque de sus capacidades institucionales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Bases organizacionales, capacidades institucionales y deserción universitaria: articulaciones, horizontes y propuestas a reflexionar

En procura de establecer las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y su relación con el apremiante fenómeno social, cada vez más acentuado, relacionado con la deserción de los estudiantes universitarios, objetivo del presente artículo, esta parte del mismo se enmarca como un primer acercamiento al campo de estudio propuesto.

Con este propósito, se establece una línea de exposición que inicia con el ánimo de responder a interrogantes tales como: ¿qué son capacidades institucionales? y, ¿cuáles son las posibles capacidades institucionales de organizaciones universitarias? para lo cual, se incluirá en la argumentación algunas nociones sobre clima, cultura e identidad organizacional, y otros asuntos característicos de las organizaciones universitarias, como base de la propuesta sobre capacidades institucionales que este ensayo contempla; pues las instituciones de carácter universitario se deben caracterizar y diferenciar de otro tipo de organizaciones cuya misión podría ser diferente, complementaria e inclusive opuesta a la misión de las organizaciones universitarias.

La deserción de los estudiantes universitarios es una problemática educativa de nivel mundial, aunque significativamente más frecuente en las países en vías de desarrollo, que propicia el desencadenamiento de un efecto dominó, pues sus impactos recorren casi todas las esferas sociales, desde la familia hasta el Estado; por lo tanto, el devenir histórico de este fenómeno, sus causas, consecuencias, coyuntura y algunas generalidades y particularidades que permiten comprender el fenómeno y las alternativas de enfrentarlo, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, son también algunos de los temas a desarrollar en el presente ensayo.

Asimismo, al tiempo que son identificadas las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y las características de la deserción, se estarán considerando algunas relaciones y propuestas preliminares para, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, gestionar la reducción de los altos índices y posible eliminación de impactos negativos ocasionados por la deserción universitaria.

Sobre organizaciones de carácter universitario: avanzando hacia las capacidades institucionales

La especie humana, en su afán por satisfacer las necesidades sociales y naturales a las que se enfrenta, ha logrado ser la propia autora del cambio social; el hombre ha sido el promotor de diferentes técnicas, conocimientos, valores, culturas y sociedades, en cuyo proceso se destaca, por ejemplo, la revolución industrial y, claramente, así mismo nacieron las organizaciones: como obras humanas llamadas a ayudar en la satisfacción de diferentes necesidades (Londoño, 1987).

El siglo XX es reconocido por la proliferación, consolidación, maduración y transformación de las organizaciones, las cuales, en la sociedad occidental, han tenido resultados contradictorios en relación a la función social que se espera de ellas (Londoño, 1987), puesto que no siempre han contribuido a satisfacer las necesidades de la sociedad, y mucho menos se han proyectado hacia el beneficio social, sino que su valor supremo ha girado en torno a la maximización de utilidades, y sus valores

gerenciales exclusivamente económicos. Asimismo, las personas que se desempeñaban laboralmente en aquellas organizaciones eran consideradas como un elemento más de la maquinaria productiva, desconociendo principios y derechos humanos fundamentales.

No obstante, entre los años 1920 y 1965, casi todas aquellas embrionarias organizaciones emprendieron un proceso de administración sistémica, en el que los valores gerenciales se enfocaron hacia una administración más integral; otorgándole al hombre la dignidad y el respeto merecidos, que de manera definitiva, a partir de 1965, dieron como resultado que los valores organizacionales se centraran en la calidad de vida, articulados a los intereses económicos que habría de beneficiar a las personas, las organizaciones mismas y la sociedad.

Si bien el anterior proceso se refiere a la sociedad occidental, Londoño (1987) considera que en Latinoamérica, y particularmente en Colombia, la situación de las organizaciones han tenido características similares a las de la sociedad accidental, pues muchos de los gerentes y líderes de las organizaciones colombianas han actuado con base en valores económicos, y tan solo algunas valiosas excepciones se han venido desempeñando con base en valores sociales y la calidad de vida de sus miembros, que es lo debería caracterizar a las organizaciones modernas. Asimismo, aquel autor considera que las organizaciones en nuestra sociedad deben tener una misión de desarrollo que favorezca los intereses sociales, los seres humanos que hacen parte de ella y a la propia organización.

En este sentido, las organizaciones, incluidas las universitarias, pueden contribuir al desarrollo de la sociedad ayudando a solucionar las necesidades en vez de crearle nuevas, pero ¿cómo hacerlo?, acercándose a la sociedad, preocupándose por sus múltiples problemas y diversas aspiraciones y, hacer de ellos oportunidades de desarrollo; ofreciendo servicios y productos de buena calidad al servicio de la misma sociedad con garantías mínimas de accesibilidad; contribuyendo con el cuidado y preservación del medio ambiente, haciendo buen uso de los recursos naturales renovables y no renovables enmarcados en una política de sustentabilidad; manteniendo siempre el interés por generar empleo digno y cualificar a las personas, pues son el pilar indiscutible del desarrollo humano, social y económico; y finalmente, teniendo presente

que las sociedades cambian y por ello, las organizaciones deben estar en permanente innovación para darle respuestas a las necesidades de los nuevos tiempos.

Sobre la contribución de las organizaciones en el desarrollo de los seres humanos, estas deben darle una dimensión integral a las personas con quienes de una u otra forma se relacionan, reconociendo al hombre como el elemento vital para la existencia y desarrollo de la organización; preocupándose por las necesidades de las personas y sus familias y demostrando interés por satisfacerlas; procurando mantener un buen clima organizacional que permita satisfacer necesidades sociales de pertenencia e importancia del individuo en los grupos; y, ofreciendo alternativas para la realización personal.

Vale anotar que, por excelentes recursos que tenga una organización (físicos, tecnológicos, económicos, etc.) si las personas no hacen lo que les corresponde de manera adecuada y con buena disposición, la organización no logrará su misión ni sus objetivos. Solo en la medida en que el ser humano sea reconocido como el pilar de la organización, esta podrá tener óptimos desempeños y resultados.

Consideradas las características de desarrollo que debe tener en cuenta la organización en relación a la sociedad y los seres humanos que la conforman, estos son algunos aspectos clave para el desarrollo de la propia organización: la alta gerencia debe considerar los diferentes estudios de tipo técnico y social, para nutrirse de estos y entender mejor su entorno y papel social; definiendo claramente su campo de acción para desempeñarse efectiva y eficazmente; conociendo a cabalidad sus diversas realidades, su misión, objetivos y las formas de alcanzarlos; y, siendo flexible en su estructura organizacional.

Los anteriores criterios sobre las organizaciones no significan que éstas deban ser entidades de beneficencia, sino que se refieren a las características internas y externas que se deben estimular para el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva humana y social de hacer las cosas, sin dejar de lado sus objetivos económicos, políticos u otros.

Así, las organizaciones, incluidas las universitarias que como ya se sabe es el tipo de organización social que motiva este trabajo, detentan una serie de factores o

características endógenas y exógenas muy significativas, que impactan de manera trascendental en la organización y el logro de sus objetivos, por ejemplo, tal vez la característica más importante sea la cultura organizacional, para cuya definición se establecen cuatro aspectos básicos: el entorno, los valores, la historia de la organización y las funciones de la cultura organizacional (Belalcázar, 2012).

En términos generales, la cultura es el proceso organizativo más importante desarrollado por el hombre. En el caso de la cultura organizacional (CO) se puede afirmar que determina pautas de acción social y establece maneras específicas de sentir, pensar y actuar. La CO es la objetivación de un clima organizacional con suficiente durabilidad en el tiempo.

El clima organizacional, como antesala de la CO, se refiere a las expectativas y demandas que los integrantes de la organización tienen sobre ella y se pueden ir sorteando en el corto plazo de manera táctica, propiciando cambios instituyentes en la organización. Por su parte, la CO es el sistema estructural de valores y creencias que configuran la organización, y de la cual, estratégicamente, deriva a una serie de normas y pautas con las que los individuos se sienten identificados.

Sabiendo que el entorno o contexto es todo aquello dentro de lo cual se desempeña la organización, su papel en la CO es fundamental. La organización debe ir más allá de las respuestas adaptativas, puesto que si bien recibe afectación directa e indirecta de su respectivo entorno, la organización también incide en éste, de manera tal que su relación es tensa, dinámica, dialógica y constructiva.

Los valores, como uno de los componentes de la CO, hacen referencia a las pautas de comportamiento, que casi siempre se expresan en la normatividad organizacional, pero también en asuntos no normativos explícitamente, sino que hace alusión a criterios éticos y morales de las personas, procesos y situaciones cotidianas que constituyen la vida interna de organizaciones.

El componente histórico es importante dentro de las características de la CO, en tanto revela su proceso de constitución y consolidación, dando lugar a las circunstancias que

dieron origen a la organización, sus héroes, mitos y otros aspectos simbólicos que se van interiorizando y se hacen esenciales en la vida organizacional y su futuro.

Ante estos componentes mencionados hasta el momento, hay que aclarar que los individuos no permanecen inactivos, pues, como ya se evidenció anteriormente, son las personas quienes le dan sentido al contexto, los valores y el componente histórico, por ello, son sujetos activos que interactúan en diferentes niveles y construyen una red de significados que se entiende como cultura.

Por lo tanto, la CO es una construcción social con base en la interacción de los individuos entre sí, con el entorno y la misma organización, que se constituye como un elemento aglutinador para cumplir con los objetivos y fines establecidos (Belalcázar, 2012).

En este sentido, la CO debe ser una fortaleza de las organizaciones universitarias, pues podría apoyar los procesos y estrategias que se promuevan en contra de la deserción universitaria, debido a que permite a establecer patrones de pensamiento y acción que ayudarían a contrarrestar el fenómeno y sus impactos. Por ello, en primera instancia, se debe propiciar la presencia de un clima organizacional que genere condiciones favorables en la organización y trabajar por que la deserción no continúe siendo una problemática institucional y social tan grave en el ámbito universitario.

Una estrategia que ayudarían a solucionar este problema podría ser la paulatina incorporación de discurso y prácticas organizacionales direccionadas al establecimiento y fortalecimiento de capacidades institucionales; además, deben ser susceptibles de implementarse en el corto plazo y tener impactos en todos los individuos que se desempeñan en la organización, tales como docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo y de apoyo, entre otros.

Hasta ahora se han expuesto algunos elementos que deben ser tenidos en cuenta antes de abordar el tema de las capacidades institucionales de las universidades, pues como se comentó anteriormente, las organizaciones de carácter universitario, por su relevancia en la sociedad, deben ser caracterizadas, y se les debe otorgar un reconocimiento que

exprese con integridad sus funciones y ejes misionales, entre los que se encuentran: el social, académico, docente e investigativo.

Si bien las organizaciones universitarias están atentas a los cambios que ocurren en la sociedad y su entorno, son además, las propulsoras de cambios sociales que impactan directamente en el bienestar general. Más allá de la turbulencia, incertidumbre, complejidad e inestabilidad de los entornos y articulaciones con otras organizaciones y agentes sociales, la estructura interna debe ser sólida y contar con estrategias que le permita incentivar los cambios en las realidades sociales que desde su perspectiva considere diseñar e implementar (Bolívar, 2001).

Las realidades que configuran un punto de partida e incentivan proyectos de mejora, son, claramente, proyectadas a transformar la realidad con base en teorías novedosas y susceptibles de ser aplicadas, que se enmarcan como una prometedora imagen de futuro que necesariamente debe considerar las realidades anteriores (dimensión socio-histórica), desde las que se parte (dimensión coyuntural) y hacia las que se quiere llegar (realidad proyectada).

En este sentido, las organizaciones universitarias son, en esencia, organizaciones que aprenden. Aprenden de otras experiencias organizacionales, del pasado, del contexto y de sus propias reflexiones. Una organización que aprende crítica, reflexiva e innovadoramente con base en procesos investigativos, es un proyecto de acción cuya cultura debe basarse en la deliberación y colaboración entre los diversos factores y agentes externos e internos, sin excluir el disenso y conflicto, presentes y necesarios en todos los asuntos de la existencia humana.

Esta noción, a saber, organizaciones que aprenden, como argumento clave en esta propuesta, ha de contar con una visión sistémica, en el que las organizaciones desarrollan la capacidad de autoevaluarse y recibir críticas constructivas, de trabajar en equipo y aprender y desaprender en el proceso; movilizándolo eficientemente la energía interna y externa de la organización a favor de sus objetivos sociales.

Así, de acuerdo con Bolívar (2001), el impacto y la responsabilidad de asumir un aprendizaje continuo en la organización, recae directamente sobre las personas que la conforman, además:

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización (p. 2)

Considerando los hasta ahora planteamientos sobre organizaciones que aprenden, es necesario considerar que este proceso se desarrolla con un carácter intencional, pues establece objetivos, planificación y recursos para alcanzarlos, así como también se deben establecer las maneras de hacer seguimiento, control y evaluación al proceso y a las acciones realizadas para determinado fin.

Por otra parte, concerniente a el cambio de modelos mentales y comportamentales, todos los niveles de la organización, internos y externos, se verán comprometidos y autotransformados a medida que aprenden del contexto, de sus prácticas y de sus mismos errores.

En líneas anteriores se mencionó la importancia de que las organizaciones, en este proceso de aprendizaje, trabajen de manera articulada, y vale profundizarlo. No se trata de una acumulación de aprendizajes individuales, haciendo de la organización una entidad hermética y poco flexible, lo cual sería una contradicción a la simple idea de organización aceptada académicamente, por lo tanto, en este proceso se debe estimular la conformación de redes de colaboración entre miembros, pues, "en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá" (Bolívar, 2001, pág. 4).

Además, cuando son objetivos demasiado amplios, como bien lo podría ser un proyecto integral en contra de la deserción universitaria, sería un desafío difícil de superar individualmente, de manera aislada, mientras que las posibilidades de éxito aumentarían si los esfuerzos son realizados entre varias organizaciones o instituciones (Rodríguez & Guillén, 1992).

No obstante, aquella articulación y diálogo interorganizacional y de la organización con el entorno, debe permitir que se conserve cierto nivel de autonomía e independencia, sin que ello implique dejar de responder a las demandas sociales. Por ejemplo, numerosos estudios sociológicos realizados en el siglo XIX por Marx, Weber y Durkheim, autores clásicos de esta disciplina, apuntan a que los profesionales, que son el resultado de un proceso educativo propio de las organizaciones de carácter universitario, han favorecido la parte negativa de la plusvalía, la división y dominación de clases, aportan conocimiento al poder y promueven una ideología y ética social de élite, aunque en pocos casos los profesionales hayan detentado un carácter altruista hacia la comunidad.

Hoy día, algunos autores reafirman (Rodríguez & Gillén, 1992) que las presiones del entorno y del capitalismo continúan direccionando la misión de las organizaciones universitarias, haciendo que las profesiones se orienten hacia el mercado, la producción inescrupulosa de riqueza y con fuerte influencia política, económica e incluso religiosa, que de una u otra manera sesga su misión social. Entonces, ¿en dónde queda y cuál es papel de la ética profesional y organizacional?

Hasta ahora se han presentado una serie de elementos y características sobre las organizaciones, que llevadas al contexto de las organizaciones universitarias y sus posibles capacidades institucionales, coadyuvan a argumentar la idea según la cual la deserción es un fenómeno que debe ser trabajo desde adentro de las organizaciones universitarias, sin esperar que las condiciones externas cambien, pero buscando su favorabilidad, pues como la expresa Bolívar (2001):

En un momento en que la planificación y gestión racional de los procesos de cambio ha fracasado, se recurre a transformar las organizaciones por procesos de autodesarrollo, que tengan un grado de permanencia y no meramente episódicos. Por otra parte, ya no se puede ser insensible a las presiones del entorno, confiando en que los propios implicados determinen la posible mejora. Las condiciones inciertas, los entornos inestables y las presiones del medio, sin duda, están forzando a que las organizaciones tengan que aprender para afrontar los nuevos retos si no quieren someterse a las leyes de selección natural (p. 7).

Considerando aquellos planteamientos, trabajar en pro de estrategias o políticas que frenen la deserción implica un permanente cambio organizacional y educativo, que promueva la capacidad proactiva y no reactiva de la organización universitaria, que trascienda las estructuras verticales y burocráticas, para hacerlas un poco más democráticas, participativas, flexibles, críticas, horizontales y humanas; organizaciones para las cuales este proceso de aprendizaje no tiene término final, y que trastocan las dimensiones mental y comportamental. Organizaciones que aprenden, son pues, aquellas que desarrollan una actitud y cultura abierta a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje.

Capacidades institucionales: rutas para su estudio, análisis y comprensión.

Se ha venido desarrollando una línea argumentativa que da pie para empezar a hablar de un concepto clave que se refiere a la búsqueda de un "mejor estado" (Rosas, 2008), mediante un conjunto de acciones y características que sirven para mejorar las funciones y resolver problemas, movilizar o adaptar las fortalezas o situaciones institucionales para dar respuesta a los problemas, y finalmente, sirve para formular, aplicar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión. Este concepto, que inicialmente se muestra un poco abstracto y confuso, es la forma de definir capacidades institucionales.

A pesar de que se trata de un concepto que proviene de la administración pública y está centrado en el Estado, es posible que, mediante un esfuerzo académico, crítico y dialógico, sea aplicado a las organizaciones universitarias, es decir, analizar desde la perspectiva de las capacidades institucionales las correspondientes a las organizaciones universitarias, para posteriormente considerar el problema de la deserción y contar con un amplio panorama sobre las posibilidades y desafíos para emprender estrategias y proyectos de solución a la deserción universitaria con un fundamento contundente.

Así, en la década de 1980, en diferentes estudios realizados en los Estados Unidos de Norteamérica, se empezó a trabajar académicamente lo que hoy se conoce como

capacidades institucionales, cuyo primer acercamiento conceptual se hizo bajo el nombre de fortalezas institucionales, referido a las técnicas de reingeniería organizacional, es decir, como una estrategia técnica centrada en la construcción, mejoramiento y fortalecimiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización para solucionar problemas concretos (Rosas, 2008).

Lo anterior permite inferir un esfuerzo organizacional por superar problemas “puertas hacia adentro”, pasando por alto asuntos fundamentales que ya se han desarrollado en este ensayo, tales como la interacción dinámica con la sociedad, el entorno y otros grupos de interés.

No obstante, en el contexto de la consolidación de los estudios organizacionales iniciado desde 1990 principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, surgen nociones tales como: aprendizaje organizacional, cambio organizacional, poder en las organizaciones, entre otros; que han favorecido un escenario en el que fuera posible que el énfasis de las capacidades organizaciones fuera re-direccionado. Este nuevo énfasis fue el producto de un consenso en la comunidad internacional sobre la necesidad de favorecer una agenda sobre desarrollo sostenible; lo que impulsó el diseño y puesta en marcha de políticas apropiadas, la administración de recursos con eficiencia y transparencia, “respondiendo efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social” (Rosas, 2008).

Desde este nuevo enfoque se asume una visión más compleja, en el que los problemas organizacionales se ubican en un entorno con varios niveles, diversos actores e influencias que exigen considerar un determinado problema desde la interdependencia. Por ejemplo, en el caso de la deserción universitaria, su interdependencia radica en que es un problema que abarca ámbitos tan variados como la familia, las empresas, las universidades y el Estado, y por ello ha de ser un problema a trabajar desde la integralidad, articulación organizacional e interdependencia.

Al igual que todo lo humano, entre lo que se encuentran las organizaciones y su cultura, las capacidades institucionales son una construcción social que requiere de tres factores ineludibles: desarrollo del talento humano, fortalecimiento y reforma organizacional.

Asimismo, es importante que las capacidades institucionales sean suficientemente participativas, que permitan integrar a la mayor cantidad de actores posibles, pues ello ayuda a que las responsabilidades sean absorbidas eficientemente y a un funcionamiento organizacional más plural, diverso, autónomo e interdependiente, en el que la capacidad institucional no se referirá solo al aparato institucional como tal, sino que será de alto impacto en los procesos, normas, mentalidades y prácticas de todos los vinculados a la organización.

Las capacidades institucionales son variables dependientes y potenciales, es decir que, por sí solas no representan un valor significativo, por lo tanto, Rosas (2008) considera que las capacidades y su rendimiento depende de que los actores involucrados fijen y acepten las normas organizacionales y asuntos culturales, que los acuerdos y compromisos sean asumidos con responsabilidad, que cada responsabilidad institucional cuente con el talento humano y materiales suficientes en cantidad y calidad y, que las políticas institucionales sean congruentes con los objetivos.

Desde la definición inicial sobre capacidades institucionales se estableció que estas debían contar con un proceso de seguimiento, control y evaluación. Para este proceso se debe tener en cuenta que las capacidades institucionales dependen, básicamente, del talento humano y del aparato organizacional como tal; por lo tanto, el seguimiento, control y evaluación debe contemplar aquellos factores.

Sobre la primera dimensión, a saber, el talento humano, se debe considerar la cantidad, la variedad, formación, posibilidades de desarrollo con que cuentan las personas involucradas en los procesos y demás asuntos que se consideren pertinentes de acuerdo a los objetivos propuestos por la organización; asimismo, la capacidad individual y colectiva de asumir compromisos, la motivación y gestión de la información son asuntos clave que optimizan la función de las capacidades institucionales.

Otros factores sobre el talento humano en el proceso de seguimiento, control y evaluación de las capacidades institucionales de las organizaciones, en particular las de carácter universitario, es la constitución y acción de los actores y la participación social, es decir, quiénes y cómo participan, cómo son las formas de negociación y luchas por el poder.

En lo que concierne a la organización, se pone atención a la disponibilidad de recursos económicos y físicos requeridos para el adecuado funcionamiento de los procesos; a las responsabilidades, funciones y objetivos de la organización; a los sistemas de gestión para mejorar el desempeño; al tipo y viabilidad de las políticas y programas que se implementan, y a las normas del juego que determinan las relaciones entre los actores involucrados.

Además de las dos dimensiones anteriormente descritas, hay asuntos supra-organizacionales, por ejemplo las leyes y contextos nacionales e internacionales, que, aunque la organización no tenga suficiente campo de acción para incidir en estos, deben ser considerados en los procesos de seguimiento, control y evaluación.

Se configura, pues, un escenario de tres niveles: los individuos (nivel micro), la organización (nivel meso) y el contexto nacional e internacional (nivel macro), fundamentales en el proceso de implementación, desarrollo, seguimiento, evaluación y control. En este sentido, Rosas (2008) considera que:

El nivel micro hace alusión al individuo, al recurso humano dentro de cada organización. Se centra en las habilidades y aptitudes de los individuos, las cuales determinan la actuación de éstos en sus funciones dentro de la organización. Los individuos son la base para el éxito de cualquier acción o política, sin embargo sus acciones no son suficientes para lograr una capacidad institucional relevante, de ahí que este nivel se relacione ampliamente con los otros niveles de capacidad.

El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión. Este nivel se enfoca en el fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad, ¿las organizaciones tienen misiones claras y compatibles?, ¿cuentan con los recursos y prácticas de gestión apropiados para cumplirlas?, ¿existe una coordinación entre las organizaciones?. Las actividades para resolver estos problemas se relacionan con la utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras gerenciales, etcétera.

El nivel macro representa el último nivel de la capacidad institucional y refiere a las instituciones y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca. Las actividades asociadas con este nivel se relacionan con las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, cambios legales, de política y reforma constitucional (pág. 132).

Más allá de aquellos factores generales relacionados con las capacidades institucionales, se debe tener en cuenta el tipo de organización y sus características, así como la sociedad en la que esta se desempeña y la aceptación social de los proyectos emprendidos por la organización, de ahí que sea fundamental tener en cuenta las normas, necesidades, valores y prácticas sociales.

Capacidades institucionales de las organizaciones universitarias: una propuesta abierta al diálogo.

De acuerdo a lo expuesto hasta ahora producto de un sistemático análisis y revisión documental, a continuación se presenta la propuesta tentativa sobre capacidades institucionales, que de manera general deberían poseer las organizaciones universitarias, susceptibles de aplicarlas al campus universitario Pedro Nel Gómez; además, es una propuesta que parte de considerar las fortalezas, debilidades y oportunidades que se hallan presentes en los diferentes factores que intervienen en el quehacer de las organizaciones universitarias.

Este primer esfuerzo académico e investigativo por identificar las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias, debe ser soportado por acciones investigativas de mayor alcance, por ejemplo, de acuerdo a la metodología, se podrían realizar sondeos de opinión, encuestas y entrevistas a los estudiantes, egresados, docentes, directivas y otros miembros de la ciudadela universitaria Pedro Nel Gómez, según la información requerida, para ser más específico y objetivo con las capacidades institucionales con que cuenta el campus y que podrían ser empleadas con miras a superar la deserción.

En este sentido, las características institucionales que acá se proponen son latentes, es decir que, mediante acciones investigativas se debe establecer si realmente es una capacidad institucional con que cuenta una organización universitaria, o si es una potencial capacidad que requiere acciones para su fortalecimiento.

Las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias que se proponen a continuación, están agrupadas por categorías que se componen por factores afines con las capacidades definidas; susceptibles de tomarse en cuenta para diseñar y ejecutar

proyectos que den solución a las necesidades humanas, organizacionales y sociales. Asimismo, es posible que en el desarrollo del proyecto se hallen categorías emergentes o se modifiquen significativamente las propuestas.

Las posibles capacidades institucionales a tener en cuenta son:

- **Misionales:** son aquellas capacidades institucionales relacionadas con los tres ejes misionales de la universidad, a saber: investigación, docencia y extensión. Al respecto, sobre la función *investigativa* es importante considerar que esta permite identificar problemas de la universidad y de la sociedad, y sus posibles soluciones, por ejemplo, el problema de la deserción; asimismo, se debe identificar cuántos grupos de investigación hay y su nivel de desempeño, en qué áreas se centran sus investigaciones y demás asuntos trascendentales que hagan de esta función universitaria una capacidad institucional que ayude a trabajar adecuadamente sobre determinada situación.

La *docencia*, por su parte, se centra en el nivel educativo de los docentes, la cantidad de éstos, tanto de cátedra como de planta, pues como bien se sabe, las forma de vinculación laboral inciden en la manera en que se realiza la labor docente más allá del aula de clases. Finalmente, la función de *extensión* sirve para ser considerada como capacidad institucional en tanto es la manera directa en que la organización se relaciona con la sociedad y las demás grupos de interés; la forma de considerar las fortalezas, debilidades y oportunidades de este eje misional podrían iniciar con investigar sobre la realización de eventos extracurriculares, tales como foros o talleres, al igual que sus actividades relacionadas con arte, cultura, deporte, etc.

- **De infraestructura:** esta capacidad institucional se refiere al campus universitario y a los recursos físicos con que esta cuenta, tales como, laboratorios, escenarios deportivos, aulas, oficinas, talleres y demás escenarios indispensables para cumplir con los objetivos organizacionales. Su administración, calidad, dotación y accesibilidad son fundamentales para la optimización de esta capacidad.

- **De planeación y gestión organizacional:** esta se refiere a la cantidad y el tipo de alianzas de la organización universitaria con otras organizaciones o instituciones similares o de otro tipo, y el nivel de participación de estas, como por ejemplo, la

familia de los estudiantes, empleados y demás; se refiere también a los convenios con otras instituciones públicas o privadas, y a universidades o empresas nacionales e internacionales, y demás vínculos externos que fortalecen lo interno y brindan opciones diversas de desarrollo e innovación. También es importante considerar la planeación y gestión interna, por ejemplo, la prevención del riesgo, salud ocupacional, etc.

- **De trayectoria organizacional:** la experiencia, credibilidad, cobertura, calidad y aceptabilidad social son algunas de las características consideradas en este ítem. Además, en el establecimiento de esta capacidad institucional se pueden agregar los premios y reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional, características y reconocimiento de sus egresados, investigaciones, etc.

Esta capacidad institucional también permite considerar los aspectos académicos, es decir, la cantidad, calidad, diversidad y pertinencia de las carreras ofrecidas, los resultados en las pruebas estatales y niveles de satisfacción de los egresados y empleadores.

- **Sobre políticas y principios de la organización:** para el establecimiento de esta capacidad institucional se debe establecer la pertinencia de los principios y políticas organizacionales en función de la realización de sus objetivos propios o los adquiridos mediante vínculos externos, por ejemplo, los principios y políticas sobre innovación, desarrollo, investigación, etc, y los objetivos y proyectos a que le apunta, diseña y desarrolla la organización, bien sea como institución universitaria o como institución miembro de un campus o una red de organizaciones que construyen y trabajan articuladamente por determinados fines.

- **De clima, cultura y comunicación organizacional:** se refiere a la capacidad institucional de trabajar en equipo, al sentido de pertenencia, el sistema de incentivos y sanciones que impactan en la motivación y efectividad con que se desempeñan las funciones de cada uno de los estamentos y sujetos sociales que conforman la organización universitaria; también, se refiere a la adecuada disposición y mentalidad de que las cosas pueden ser mejor (disposición al cambio) de las personas que hacen parte de la organización y la función afectiva entre sus integrantes.

- **Relativas al contexto nacional e internacional:** esta capacidad se entiende como la cantidad, calidad y pertinencia de las políticas públicas o apoyos de entidades nacionales e internacionales, así como los esfuerzos realizados por empresas, fundaciones, etc., con fines determinados, por ejemplo, en este caso, con el fin de que los estudiantes ingresen y se mantengan en la universidad; bien sea apoyando con recursos de diferente tipo a la organización universitaria o directamente a los estudiantes; asimismo, las redes nacionales e internacionales de las cuales haga parte la organización; convenios de cooperación, intercambios y pasantías tanto de estudiantes como de profesores, entre otros.

Estas capacidades institucionales, tan propias de las organizaciones universitarias, como se dijo en líneas anteriores, están en construcción y abiertas al diálogo y debate académico y profesional; además, son el punto de inicio sobre el que se debe trabajar para adelantar la tesis según la cual, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales son una propuesta viable e innovadora para superar la deserción de manera integral.

**Deserción universitaria: una problemática local, nacional y mundial.
Antecedentes, coyuntura y estrategias de superación y el papel de las
organizaciones universitarias.**

La deserción universitaria parece ser un problema común de las universidades, tanto públicas como privadas de todo el mundo, que adquiere una gravedad especial en los ámbitos universitarios actuales y requiere un conocimiento profundo para tratar de solucionarlo. Por lo tanto, este apartado se centra en ofrecer pautas que permita una comprensión general del fenómeno a nivel nacional, latinoamericano y mundial; para tal fin se hizo un análisis de diversas investigaciones sobre el tema que proporcionan elementos de comprensión y argumentación básicos.

Las investigaciones al respecto ofrecen un panorama bastante amplio y un punto de partida para comprender el fenómeno, sus causas, consecuencias y alternativas de trabajo. Por ejemplo, en España, el estudio llamado "Tipología y causas de la deserción universitaria y el retraso en los estudiantes" (Latiesa, 1998) concluye que la deserción

está influenciada por diferentes factores, el más común es que los estudiantes no están bien preparados para la vida universitaria y por lo tanto su rendimiento académico es bajo, particularmente en ciencias básicas.

Por su parte, en Norteamérica, los estudios de Lewis (2000) revelan que la deserción tiene su fundamento en la inmigración, pues llegan a las aulas estudiantes de diferentes nacionalidades, con diversas culturas, idiomas, tradiciones y religiones, y en cambio, las universidades en ese país no están preparadas para ofrecer educación con bases de diversidad. En este estudio, se subraya que la problemática de la deserción es alarmante porque más de la mitad de los estudiantes que ingresan a la universidad no finalizan sus estudios.

Latinoamérica, caracterizada por ser un escenario en donde, a pesar de los estudios y esfuerzos realizados por diversas entidades para tratar de solucionar el problema, se encuentra que los índices de deserción no demuestran avances significativos en los últimos años, como sí ocurre en países con estándares de desarrollo más altos.

Por ejemplo, el caso de la República Argentina, país que oficialmente se ha interesado por estudiar el fenómeno, es consciente de que la deserción no es solo responsabilidad del estudiante, pues el funcionamiento administrativo y pedagógico de las instituciones universitarias, la falta de políticas adecuadas de ingreso y mantenimiento de los estudiantes y, los planes de estudio desarticulados con la realidad del país son factores determinantes en la deserción de los estudiantes universitarios argentinos (Ministerio de Educación Nacional de Argentina, 1994).

En Chile, país en el que la educación es considerada el principal medio de movilidad social, ha motivado investigaciones estatales que demuestran que el 50% de los estudiantes que ingresan a la universidad desertan por problemas relacionados con el financiamiento. Este informe muestra que la deserción estudiantil trae consigo grandes pérdidas económicas para el Estado, pues para el año 2000 solo el 20% de los estudiantes terminaron sus estudios y su estadía en la universidad fue de 8 años aproximadamente, 3 años más de lo esperado. Complementando la incidencia del factor económico en la deserción en Chile, se establece que la falta de orientación de los estudiantes al salir del colegio es otro factor, incluso más determinante que el

económico, pues los estudiantes inician a estudiar carreras sobre cosas que no quieren ser en la vida.

En Colombia, vale mencionar los esfuerzos de la universidad Eafit, ubicada en la ciudad de Medellín, la cual ha desarrollado investigaciones sobre deserción universitaria bajo la premisa de que este fenómeno es una problemática educativa que afronta la universidad en general, definida como “un fenómeno presente en el sistema educativo, donde se abandona el programa de formación y/o la institución, bien para continuar en otro programa, sea en la misma u otra institución, o bien para abandonar definitivamente las aulas de clase” (Vélez & López, 2004).

A primera vista se observa que la Eafit ha adoptado para aquel estudio una definición que parte por considerar, exclusivamente, los factores internos a la organización o sistema de educación superior; pasando por alto otros factores, tales como las políticas estatales, los contextos sociales y familiares y, los factores individuales. Es decir, no se estaría considerando una visión holística y sistémica del fenómeno.

Sin embargo, estos estudios aportan valiosos elementos de análisis. Por ejemplo, la incidencia de los profesores en la deserción universitaria, pues se concluye que los profesores de los primeros semestres, en su mayoría son contratados bajo la modalidad de cátedra; muchos de ellos con precaria formación y experiencia en pedagogía, didáctica, evaluación del aprendizaje y asesorías; y lo más delicado, sin vocación docente.

Asimismo, los estudios realizados por la universidad Eafit permiten identificar otros factores que inciden en la deserción y que son inherentes a los estudiantes, como los horarios de clase, la procedencia del estudiante, los problemas de relacionamiento personal y embarazos no planeados.

Algunas estrategias propuestas por este estudio apuntan a que los profesores, más que solidarios y cercanos con sus estudiantes, establezcan equipo para afrontar la deserción de manera integral; también se propone que los sistema de evaluación sean flexibles y centrados en procesos de asesoría académica bajo la premisa de la aprehensión de competencias generales y específicas en el ser para el aprender, el saber y el hacer; y la

implementación de un semestre de prueba para que los estudiantes superen las dificultades que lo hacen un potencial desertor, son algunas de las estrategias que se han propuesto e implementado, sin que los índices de deserción disminuyan de manera significativa.

Una lectura coyuntural al contexto colombiano, permite inferir que de acuerdo al fenómeno de la deserción, en términos generales, el panorama es bastante prometedor y está lleno de potencialidades. Por ejemplo, desde hace aproximadamente 10 años se vienen diseñando y ejecutando estrategias y programas institucionales para promover el acceso a la educación superior de la población menos favorecida económicamente. Entre estos esfuerzos estatales y empresariales que buscan en primera instancia ampliar la cobertura educativa e impactar en la disminución de la deserción universitaria en la ciudad de Medellín se encuentran, entre otros: el Presupuesto Participativo (PP) implementado exitosamente por la municipalidad hace cerca de diez años, que le permite a los estudiantes, de acuerdo a las prioridades establecidas por cada una de las comunas y corregimientos de la ciudad en un ejercicio de democracia comunal que convoca cada año la alcaldía, acceder a recursos económicos para adelantar sus estudios superiores a cambio de labor social en cualquier universidad de la ciudad; y también está el Fondo EPM, que otorga préstamos financieros para que los jóvenes, preferiblemente de estratos bajos de la ciudad, adelanten sus estudios universitarios, con la posibilidad de condonarlos de acuerdo con su rendimiento académico y el compromiso de desarrollar una labor social en su barrio o comuna.

A nivel nacional, se destaca el programa del actual gobierno "Ser pilo paga", liderado por el ministerio de educación nacional, que contribuye a que los estudiantes con rendimiento académico sobresaliente y de bajos recursos económicos puedan estudiar la carrera que deseen en la universidad de su preferencia, tratando de que el factor económico no sea una limitante.

De acuerdo al SNIES², para el año 2014 la tasa de deserción en Colombia era de 10,3% en el primer semestre y del 45,8% último semestre; ubicándose Colombia en un nivel

² Sistema Nacional de Información de la Educación superior, por sus siglas SNIES, es el sistema del Ministerio de Educación de Colombia para recopilar y organizar la información relevante sobre educación superior que permite hacer planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector.

intermedio respecto a países como Argentina, México, Chile y Venezuela que los primeros las tenían por debajo del 42% y los últimos por encima del 52%; los departamentos de Colombia con mayor deserción Guajira y Valle con 58% y 54% respectivamente, en cambio, el departamento con la menor tasa de deserción era el Huila, con 34,1%. Antioquia, por su parte, para el 2013 contaba con una tasa de deserción de 45,7%, es decir que, de 100 estudiantes matriculados, 46 de ellos no terminarían sus estudios; una tasa de deserción para Antioquia que se ubica bastante cercana a la del promedio nacional, y dentro del margen normal en el que se encuentran casi todos los departamentos colombianos.

Para el Ministerio de Educación Nacional (2015):

“La deserción tiene implicaciones que pueden ser analizadas desde el punto de vista económico y social, y se refleja en la pérdida de recursos públicos y privados invertidos en un proceso educativo que no culminó con éxito, pero también refleja pérdidas en el proyecto de vida de los jóvenes que apostaron a la educación superior y que constituyen una apuesta de país por la equidad”

Esta preocupación manifestada por el MEN se refuerza con que, “de acuerdo a la información consolidada en SPADIES³, la deserción obedece a múltiples factores que afectan la permanencia en los programas académicos. De ahí la necesidad de atender el tema desde una política integral”. Esta concepción de integralidad propuesta por el MEN, es bastante acertada y ha tenido buenos resultados, pues se centra en los principales factores de la deserción, entre las que se encuentran: las competencias académicas de entrada, las condiciones económicas de los estudiantes, la orientación vocacional y profesional, actitudes, aptitudes y expectativas. Sin embargo, aún está argumentada en el asunto de la cobertura y no parece interesada en articular otras organizaciones e instituciones que en algunos casos también inciden determinadamente en la deserción universitaria.

³ El Sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior, por sus siglas SPADIES, como complemento del SNIES, es una herramienta estatal que sirve para hacer seguimiento a la problemática sobre deserción universitaria en Colombia, en el que se consideran las causas, variables, riesgos y repercusiones de la deserción; además presenta de manera detallada las características de los estudiantes universitarios y los avances de los proyectos y programas implementados por el Estado para afrontar la problemática.

Complementando las ideas de Corral & Aguilera (2013) y de acuerdo a lo expresado hasta ahora sobre la deserción universitaria, preliminarmente se puede afirmar que las principales causas o factores generales de la deserción son: la falta de recursos económicos con que cuenta el estudiante; los problemas familiares que se proyectan en los estudios; los valores y sentimientos personales, por ejemplo, frustración, baja autoestima, falta de motivación; la dificultad de los estudiantes para aprobar materias de los primeros semestres, particularmente las relacionadas con las áreas básicas, concretamente las matemáticas, física y química; falta de seguimiento y atención oportuna en situaciones personales o académicas por parte del personal idóneo; la inadecuada metodología de enseñanza empleada por algunos docentes inexpertos o poco motivados; la insatisfacción de las expectativas del estudiante frente al plan de estudios y proyecto de vida que le ofrece la carrera o la universidad; la falta de oportunidades laborales en el campo de estudio; la ubicación de la universidad en relación al lugar de residencia del estudiante y el contexto social.

Al respecto, Tinto (2006) se ha esforzado por diseñar estrategias a favor de la retención de estudiantes universitarios, y sus trabajos lo han llevado a considerar que las lecciones aprendidas son las siguientes: en primer lugar, se debe considerar un conjunto más amplio de fuerzas culturales, económicas, sociales e institucionales que inciden en que se presente deserción universitaria, pero que también deben ser útiles para solucionar el problema. En segundo lugar, el involucramiento del estudiante en los asuntos de la universidad se debe fomentar desde los primeros semestres, que es en los que se focaliza la mayor deserción, propiciando así la participación del estudiante en los procesos y proyectos organizacionales.

Finalmente, la universidad debe ser autónoma en la lectura de la realidad social y en el establecimiento de cómo articularse con la misma; asimismo, cada universidad debe identificar las causas más importante que motivan la deserción, las fortalezas con que cuenta para afrontarlas, puesto que ni las causas ni las estrategias empleadas para su superación pueden ser las mismas.

En esta línea, hay que considerar que las universidades son organizaciones complejas en el que se relaciona una gran cantidad y diversidad de actores, procesos y recursos, que

se focalizan en el estudiante, pues el objetivo fundamental de la educación superior es transformar a los estudiantes para que sean formados en la integridad y en la integralidad que les permita ser excelentes seres humanos y profesionales. No obstante, la deserción es un problema frecuente que incide en el principal objetivo de las universidades. Así, algunos estudios recientes y relacionados con la prevención de la deserción u otros problemas de la educación en el ámbito universitario, sugieren que los factores organizacionales y estratégicos son fundamentales para abordar este tipo de problemas.

Más allá de cómo se haga, las organizaciones universitarias fueron creadas por el ser humano para el mismo fin: proporcionar a diferentes personas educación superior especializada para el desarrollo de éstos y de la sociedad (Garza, et al, 2013). En este sentido, son las organizaciones universitarias las encargadas de proveer el talento humano a las demás organizaciones, tratando de superar investigaciones sociológicas cuyas conclusiones apuntan a que los profesionales, de una u otra manera, están al servicio del sistema económico.

El mayor desafío con que cuentan muchas organizaciones universitarias para enfrentar la deserción, es la anarquía organizacional, debido a que los objetivos organizacionales no se tienen claramente definidos, o los distintos grupos no trabajan articuladamente o persiguen fines variados o dispersos.

Desalentadoramente, se puede inferir un alto nivel de vulnerabilidad del estudiantado, pues en muchos casos las prioridades organizacionales no están dirigidas a los estudiantes, sino a la producción de conocimiento y de valor agregado a organizaciones de carácter empresarial, político, económico u otras, dejando rezagado el nivel ontológico de la educación, es decir, la preponderancia del ser.

Por fortuna, los estudiantes y otros sujetos del mundo universitario han dejado de ser meramente receptores, en cambio, han asumido un papel activo, participativo, crítico y reflexivo, o en otras palabras, " la evolución de la actitud de la juventud ha cambiado radicalmente a medida que las sociedades, se han hecho más abiertas y mejor y más informadas" (Chejfec, Monsiváis, 2005, pág. 160), lo que da cuenta del papel

protagónico que debe tomar el estudiante y la importancia de que la organización ofrezca espacios de participación.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada fue de tipo reflexivo aplicando el método de revisión bibliográfica

4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La deserción universitaria es un fenómeno ampliamente estudiado y, aun así, continúa siendo un grave problema ante el cual se enfrentan constantemente las universidades, cuyos niveles no han dejado de ser preocupantes. Por ejemplo, en Colombia, al año 2014, según información del SPADIES (Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior), de cien estudiantes que ingresan a cursar sus estudios superiores, 55 los terminan; configurando una deserción del 45%, y éstos no necesariamente se ocupan en otras actividades laborales, deportivas o culturales, sino que están expuestos a entornos caracterizados por la corrupción, la inseguridad y otras características del contexto colombiano poco alentadoras, que en el corto plazo podría desencadenar un problema social con características de mayor complejidad.

Esta propuesta podría considerarse como innovadora en tanto se basa en la articulación dialógica entre diferentes organizaciones interesadas en trabajar para superar el problemático y recurrente fenómeno de la deserción universitaria. Asimismo, incorpora diversos factores, desde la familia, la empresa, el Estado, la universidad, entre otros, centrando los esfuerzos y responsabilidades en las personas, quienes son los principales llamados a asumir participación, compromiso social y organizacional con el fin de llevar a nivel aceptables el fenómeno de la deserción.

Vale anotar que, las diferentes propuestas, análisis y estudios que hasta ahora se han revisado, se han articulado de manera crítica a la presente reflexión, sin que ello implique que no esté abierta al cambio y nuevos aportes, pues claro está que la deserción es un fenómeno que requiere de grandes esfuerzos, reflexiones y trabajo en equipo de muchos actores.

El primer paso, pues, es que las personas y organizaciones reconozcan el problema como tal, y sea asumido con disposición para poner en marcha diseños, estrategias e inversión de recursos requeridos para hacerle frente a la problemática. Asimismo, el estudiante debe “sentirse parte de”, para ello la interacción con los demás “miembros de” es clave para que este se integre al mundo de posibilidades que le ofrecen las organizaciones universitarias.

REFERENCIAS

- Belalcázar, S. B. (enero-junio de 2012). Cultura organizacional. *Dialnet*, 12 (1), 41-51.
- Bolívar, A. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*. Obtenido de Contexto educativo: revista digital de investigación y nuevas tecnologías: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=830805>
- Bravo, G; Casadiego, M; Herrera, S. 2015. Tesis de maestría “Modelo de Sostenibilidad, ciudadelas universitarias”. Medellín-Colombia.
- Chejfec, S. (2005). La juventud extraviada: entrevista a Néstor García Canclini. *Revista Nueva Sociedad*, 20(2), Pág. 154-164.
- Corral, M; Aguilera, V. (2013). *Investigación sobre deserción y rendimiento académico*. En: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos. Guanajuato. pág. 29-39
- De la Rosa, A.; Contreras, J. (2013). Hacia la perspectiva organizacional de la política pública: Recortes y orientaciones iniciales. México, Ed. Fontamara. Pp. 382.
- Garza, M; Balmori, e; Galván, M. (2013). Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*; 11(3), Pág. 31-57. México.
- Hall, Richard (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall.México.
- Informe de educación, 1994, Ministerio de Educación Nacional de Argentina.
- Londoño, H. Á. (Abril de 1987). La misión de las organizaciones. *Cuadernos de administración*, 1-13.
- Ministerio de Educación Nacional (2015). Boletín sobre deserción. Recupera el día 3 de marzo del 2016, de: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-350451_recurso_6.pdf

Plan de Desarrollo 2012-2015 de Medellín. “Medellín, Todos por la Vida.

Rodríguez, J., & Guillén, M. (1992). Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea. *Revista española de investigaciones sociológicas* (Reis), 9-18.

Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura* (30), 119-134.

Sabino, C (1992). El proceso de investigación. Ed. Panapo, Caracas, 1992, 216 págs.

Sanjay Jain Y Shiladitya Verma. Global Journal of Multidisciplinary Studies Available online at www.gjms.co.in Volume 2, Issue2, January 2014 ISSN: - 2348-0459. Available online at www.gjms.co.in

Tinto, V. (2001). *Rethinking the first year college*. Syracuse University: Higher Education Monograph Series.

Tinto, V. (1975) "Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research." *Review of Educational Research*, 43 (1), 89-125.

Tinto, V. (2006). Research and practice of student retention: what is next? *Journal of college student retention*, 8(1), 1-19.

Osorio, A. (1999). *Deserción estudiantil en los programas de pregrado, 1995-1998*, Medellín, Universidad EAFIT, oficina de Planeación Integral.

Vélez, A., & López, D. (2004). Estrategias para vencer la deserción universitaria. *Educación y educadores.*, 7, 177-203.

RESUMEN HOJA DE VIDA

MARIO JAVIER NARANJO OTALVARO de nacionalidad colombiano; residenciado en Medellín (Colombia). Sociólogo, Especialista en Administración Pública, Magister en Educación; actualmente adelanto formación doctoral en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana de México –UAM-Iztapalapa.

Profesor universitario desde hace 20 años, vinculado a la Institución Universitaria Pascual Bravo como docente en el área de ciencias sociales y humanas, miembro del

grupo de investigación GIEN adscrito a la facultad de ingeniería de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Correo electrónico: m.naranjo@pascualbravo.edu.co

**Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la
región de la gran Santa Rosa - Rs**

Autor (es)

Cristiane Melchior¹

Nedisson Luis Gessi²

¹ Bacharela em Administração pela Fema, Fundação Educacional Machado de Assis – Fema – RS, Brasil, crismelchior@hotmail.com

² Doutorando em Desenvolvimento Regional na Unijuí, Mestre em Ensino Científico e Tecnológico, Mestre em Gestão Pública pela UNAM, Coordenador do Curso Superior de Gestão de TI e docente das Faculdades Integradas Machado de Assis, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí – RS, Brasil, nedisson@hotmail.com

RESUMEN:

A demanda pelo melhor uso possível dos recursos disponíveis arrecadados pelos governos, além da necessidade de modernizar o gerenciamento das instituições públicas através de uma maior agilidade e eficiência nos serviços prestados a comunidade, está aumentando nas entidades públicas. O desenvolvimento regional acontece a partir do fortalecimento de negócios públicos e privados. O objetivo deste trabalho é verificar como está sendo gerenciado o conhecimento nas administrações públicas municipais na região da Grande Santa Rosa - RS, e sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados para a comunidade local e regional. A pesquisa quanto a natureza classifica-se como aplicada; quantitativa e qualitativa; quanto aos objetivos, exploratória e descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, bibliográfica e estudo de caso. Dentre as principais conclusões verificou-se a necessidade de: compartilhar informações e buscar qualificar os serviços prestados a sociedade; estruturar, com auxílio da tecnologia da informação, bases de dados que auxiliem na busca de informações sobre possíveis irregularidades; repensar as formas de mensuração de desempenho de forma a contemplar o compartilhamento do conhecimento organizacional e adaptar a estrutura organizacional de forma a estimular a formação de contextos facilitadores da criação do conhecimento.

Palabras clave: Conhecimento – Gestão – Prefeitura.

ABSTRACT:

Demand for the best use of available funds collected by governments, and the need to modernize the management of public institutions through greater agility and efficiency in services to the community, is increasing in public entities. Regional development happens from the strengthening of public and private businesses. The aim of this study is to see how it is being managed the knowledge in municipal governments in the region of Great Santa Rosa - RS, and its importance to increase efficiency and improve the quality of services provided to the local and regional community. The research, regarding the nature is classified as applied; quantitative and qualitative; regarding the aims, exploratory and descriptive and regarding the technical procedures, bibliographic and case study. Among the main conclusions were noted the need to: share information and seek to classify the services rendered to society; structure, with the help of information technology, databases to assist in the search for information on possible irregularities; rethink the performance measurement forms in order to contemplate the sharing of organizational knowledge and adapt the organizational structure in order to stimulate the formation of contexts which facilitate the knowledge creation.

Keywords: Knowledge – Management – City Hall.

1. INTRODUCCIÓN

O cenário mundial vem sofrendo uma série de transformações nos contextos político, econômico e social em virtude das inúmeras mudanças ocorridas na última década, principalmente as associadas ao processo de globalização e a expansão dos meios de comunicação.

O mundo passa por um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento passa a ter um papel central para a competitividade das organizações. Nos últimos tempos aumentou a demanda pelo melhor uso possível dos recursos arrecadados pelos governos, além da necessidade de modernizar o gerenciamento das instituições públicas através de uma maior agilidade nos serviços prestados a comunidade. Diante disso, percebe-se a necessidade de os gestores desses órgãos aprimorarem seus sistemas de gestão, visando implantar inovações ou até copiar ações e projetos utilizados por outras instituições. Consequentemente está ocorrendo uma onda de novas práticas de gestão pública transformando algumas organizações públicas em organizações com alto desempenho em seus resultados, trazendo inúmeros benefícios à sociedade.

Em face das grandes transformações as organizações públicas e privadas já reconhecem a necessidade de gerenciar eficientemente seu fluxo de informação, gerando conhecimento que facilite a tomada de decisão.

Atualmente, o grande desafio das organizações é converter o saber de seus colaboradores em conhecimento organizacional. A complexidade e as inquietações desse século começam nas tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso conhecimento.

O conhecimento é fundamental em termos de organização do trabalho e de processos de gestão, pois relativiza a partilha entre a concepção e a execução da tarefa. O trabalhador do conhecimento, por sua vez, passa de mero executor de tarefas para estabelecer a sua própria lógica de trabalho, deixando de ser especialista em uma área do conhecimento, tornando-se flexível e multidisciplinar, apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas organizacionais.

Apesar de o conhecimento não se configurar como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos e serviços está diretamente ligado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo e ao compartilhamento de conhecimentos. Essa troca de conhecimentos ocorre, normalmente, a partir da realização prática do próprio trabalho.

No caso das organizações da área pública, o processo de mudanças caminha em um ritmo mais lento. A grande maioria delas ainda mantém características da administração burocrática e não consegue responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade. Esse tipo de administração foi desenvolvido em uma outra época, quando a sociedade funcionava em outro ritmo e as transformações ocorriam com menor rapidez. Assim, pode-se afirmar que, atualmente, existe um choque entre os

valores da administração pública e os da nova economia. O resultado disso é a imagem tão difundida na sociedade, da ineficiência e da má qualidade da administração pública.

Um serviço público competente contribui na construção de uma grande sociedade. Por outro lado, quando incompetente pode levar a sociedade à ruína social. Isso revela, portanto, sua grande importância nos dias de hoje.

O presente trabalho tem por objetivo verificar como está sendo gerenciado o conhecimento nas administrações públicas municipais na região da Grande Santa Rosa - RS, e sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade local e regional.

Os motivos que levam à realização deste estudo estão ligados à solução de problemas e ao desenvolvimento das organizações públicas municipais da região da Grande Santa Rosa.

Por meio deste estudo será possível verificar como está sendo gerenciado o conhecimento, visando aumentar a eficiência e a eficácia do setor público da região de Santa Rosa. A importância deste estudo justifica-se devido à complexidade do ambiente onde estas organizações estão inseridas, onde os cidadãos estão mais exigentes quanto à prestação dos serviços público e ainda há a necessidade de incorporar ferramentas para melhorar a gestão dos processos governamentais com o intuito de aumentar a produtividade do setor público e otimizar os recursos escassos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. UNA NUEVA SOCIEDAD BASEADA EM EL CONOCIMIENTO

Atualmente a sociedade tem vivenciado um grande desenvolvimento das tecnologias de informação e a expansão acelerada da capacidade de processamento dos computadores. Tais transformações produzem um impacto direto na sociedade, na política, nos processos produtivos, na economia, no meio acadêmico, na cultura e até mesmo na forma como a administração pública é vista pela população em geral.

O crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação vem provocando impactos em todas as organizações, refletindo-se na forma de produção de bens e serviços. Isso ocorre à medida que o mercado está cada vez mais globalizado, o ciclo de vida dos produtos mais curto, as preferências do consumidor mais rebuscadas e os limites de tempo e distância cada vez menores (BARROS, 2008).

A revolução da informação e comunicação proporciona formas de criar novas oportunidades de inovação e crescimento, mas também gera instabilidade provocando mudanças na organização social. Para Barros (2008) este processo traz algumas oportunidades como: o comércio eletrônico, as comunidades virtuais, as possibilidades do ensino a distância, as novas modalidades de emprego (de especializado para multidisciplinar), entre outras.

Este novo cenário baseado em conhecimento visa à utilização da informação como parte do processo, como agente mediador da produção do conhecimento. Na sociedade

do conhecimento, as pessoas desempenham um papel importante a medida que os insumos e produtos essenciais deixam de ser meramente tangíveis, passando a ser intangíveis e dependentes da atuação do ser humano (BARROS, 2008).

As instituições visualizarão a informação e o conhecimento com diferentes graus de interesse e possibilidades de utilização frente às suas peculiaridades. Neste contexto, a atuação da gestão do conhecimento no ambiente organizacional dependerá de um processo gerencial diferente daqueles utilizados atualmente.

Na sociedade do conhecimento a inovação constante será o principal quesito para as organizações atingirem um desempenho organizacional satisfatório. Para que o conhecimento seja efetivo é necessário atentar para a implantação e manutenção da gestão do conhecimento na organização, utilizando-se dos recursos intelectuais de que ela dispõe (BARROS, 2008).

A sociedade do conhecimento está mais exigente e informada, sendo de suma importância que as organizações públicas também se insiram nesse novo contexto, gerindo e prestando serviços aos cidadãos, tendo como premissa a utilização da gestão do conhecimento nos processos interno e externos. É indispensável que as organizações estejam preparadas para acompanhar de maneira rápida e dinâmica as mudanças e tendências sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente em que estejam inseridas.

A Figura 1 ilustra com maior clareza o grande paradigma da sociedade do conhecimento versus a era industrial.

Figura 1 - Era Industrial X Era do Conhecimento

	Industrial	Conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gestores	Hierarquia organizacional	Conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gestores
Informação	Instrumento de controle	Recurso da comunicação
Manifestação da produção	Produtos tangíveis	Estruturas intangíveis
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Um recurso entre outros	O foco empresarial
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de custos	De aumento de lucros

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998)

Portanto, o conhecimento tornou-se um fator determinante de riquezas, mais relevante que o capital e o trabalho, pois a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, torna-se fundamental para a gestão das organizações públicas e privadas.

2.2. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas que atingem todos os setores, inclusive a administração pública, que deverá adaptar-se a essa nova realidade. Esse cenário exige um novo perfil de serviço público, voltado à satisfação de seus usuários e à busca de resultados eficazes.

Essas transformações atingem não só a administração pública, como também seus usuários que estão conscientes de seus direitos, exigindo serviços de qualidade.

A administração pública deve responder com agilidade e qualidade o usuário. Para retê-lo deve estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se do antigo modelo burocrático que se tornou obsoleto por seu caráter formalista e rígido, hierarquizado e pouco comprometido com resultados.

Sob essa visão a administração pública deve se conscientizar da importância de aderir a um novo desafio: orientar suas ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional.

São necessárias mudanças em relação à postura dos servidores públicos, demonstrando maior comprometimento com a administração pública, buscando sempre melhores resultados em seu trabalho. Para isso, é preciso um contínuo aperfeiçoamento. O servidor público não pode estar “preso” à estrutura organizacional, deve participar de novas equipes agregando e compartilhando conhecimentos. Em contrapartida, a administração pública carece de políticas de incentivo ao estudo e valorização dos funcionários.

O processo de mudanças na administração pública tem como barreira os princípios e formas de trabalho que se perpetuaram sem levar em conta as mudanças sociais. Essas mudanças levam a organização a repensar as atitudes e estratégias do passado que cegaram as pessoas para as novas oportunidades.

O resultado que se espera do setor público extrapola as teorias e os procedimentos metodológicos para assumir as características de relações de negócio. A nova postura do setor público deve distanciar-se de um relacionamento clientelista que pode levar a morosidade e corrupção, para aproximar-se de uma postura imparcial, transparente, flexível, valorizando os colaboradores e a eficácia do sistema de informações (FLEURY, 2003).

Nesse contexto, o setor público sofre uma crise de eficácia e legitimidade, ligada à sua incapacidade de atender às demandas dos cidadãos. Esta incapacidade é causada pelo descompasso entre o Estado e a sociedade, no qual o setor público volta-se para si mesmo, agindo de forma fria e impessoal, descompromissada e com elevada resistência às mudanças.

2.3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EM LAS ORGANIZACIONES

O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e logo se espalhou. Trata-se de agregar valor à informação e distribuí-la. Mas, nem sempre palpável, essa ferramenta criou polêmica, com muitos executivos perguntando-se se realmente existia alguma vantagem nela (ROSINI; PALMISANO, 2012).

Nas organizações, o conhecimento é o ativo mais importante, embora não seja contabilizado em balanços financeiros ou patrimoniais. É a informação manipulada com base em dados concretos. O conhecimento é gerado quando as informações são comparadas, combinadas e analisadas ou quando a tecnologia da informação propicia cenários que contribuam com o processo decisório da organização (REZENDE; ABREU, 2003).

A gestão do conhecimento surge como uma metodologia de gestão que se preocupa com o processo de inovação, contemplando também a gestão do conhecimento sobre mercados, tendências nos processos de desenvolvimento tecnológico, legislação

relacionada à empresa e outros fatores que determinam a vantagem competitiva da organização.

Ao estudar o tema gestão do conhecimento convém destacar alguns conceitos essenciais, tais como a distinção entre dado, informação e conhecimento, termos muito utilizados no presente trabalho.

Qualquer símbolo ou conjunto deles pode ser considerado um dado. Davenport e Prusak (1998) escrevem que os dados podem ser letras, números, figura, som, imagem estática ou em movimento, ou seja, a representação simbólica da realidade apreendida pelos sentidos, da natureza capturada. Por serem sequencias quantificáveis, os dados, desde que devidamente digitalizados, prestam-se a armazenamento e processamento por parte de computadores eletrônicos.

Informação é um conjunto de dados organizados. Dados com valor agregado, úteis por e para alguém. Assim, considerando que informar é dar forma a algo, a informação é uma representação relacional dos dados capturados. A informação consiste em um conjunto de dados em movimento. Diferentes conformações relacionais dos dados resultam em informações diferenciadas.

Um elemento que interage proximamente com dados e informações é o conhecimento. Ele é apontado como fator transformador entre os dados e a informação. É o elemento intangível que manipula, organiza e dá forma aos dados.

O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como uma informação associada a experiência, intuição e valores (FLEURY, 2003).

Na mesma direção está o conceito de Davenport e Prusak (1998) que conceitua o conhecimento como uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem na mente dos conhecedores e costuma estar embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Oliveira (2000) entende que o conhecimento da empresa é o resultado de interações específicas que ocorrem entre indivíduos em uma organização e é, portanto, um ativo socialmente construído.

A gestão do conhecimento deve considerar a importância das mudanças econômicas, sociais e principalmente tecnológicas para que, baseado nestas mudanças possa desenvolver e maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização.

Figueiredo (2005) explica que a gestão do conhecimento permite que a empresa crie e potencialize redes ativas em torno do conhecimento, una as pessoas a conhecimentos isolados, iniba a evasão de conhecimento e atue na proteção dele, se antecipe e minimize o impacto da fuga do saber, propicie intercâmbios remodelando o conhecimento coletivo a todo instante, estimule o trabalho cooperativo e a resolução de problemas em grupo e viabilize a realização de trocas de experiências, contatos sociais e o compartilhamento de informações, conhecimentos e soluções.

Cabe então ressaltar que a gestão do conhecimento deve compreender a disposição dos diferentes tipos de conhecimento na empresa e avaliá-los no contexto da competitividade bem como dos seus objetivos de negócio, tendo como maior desafio a definição da melhor maneira de alavancá-los e explorá-los.

2.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

A definição de conhecimento é ampla e possui várias interpretações segundo o conceito de diversos autores. Porém, todos convergem que conhecimento é o conjunto completo de informações, com a qual as pessoas tomam decisões, realizam tarefas e criam novos conceitos ou conhecimentos.

Na história, existem diferentes doutrinas a respeito das fontes do conhecimento. Entre outras formas, Rosini e Palmisano (2012), classificam o conhecimento como: científico, obtido por meio de eventos comprovados, emprega-se da metodologia científica como instrumento de investigação; filosófico, focado na condição e existência humana; intuitivo, baseado em fatores subjetivos e na percepção humana; popular ou empírico, é transmitido por meio das gerações, ocorre pela experimentação de forma não planejada; teológico, baseado na fé e na crença inquestionável de Deus, sustenta-se através dos dogmas e verdades absolutas.

Gestão do conhecimento é o conceito que cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido cresça e seja compartilhado. Uma importante função da gestão do conhecimento é explicitar, registrar e disseminar na organização informações restritas a indivíduos, propiciando a geração de novos conhecimentos. A criação, explicitação, compartilhamento, apropriação e aplicação do conhecimento são algumas etapas que ilustram o processo de gestão do conhecimento.

Melo (2003) descreve a gestão do conhecimento como uma disciplina que objetiva democratizar o acesso aos conhecimentos individuais, organizando, classificando e criando modos de disseminação conforme o interesse e propósito organizacional.

Uma questão prática da gestão do conhecimento nas organizações está em como transformar informação em conhecimento. A busca pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos dos membros da organização, colocando as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, combinação, compartilhamento e apropriação de conhecimento produzido em equipes.

Na gestão do conhecimento, o conhecimento explícito tem uma característica voltada às tecnologias da informação e comunicação, através do uso de ferramentas que facilitam a integração e a troca de informação, sofisticando projetos e analisando as informações sob diferentes perspectivas. Os trabalhadores do conhecimento gerenciam a si mesmos, dispõem da aprendizagem contínua como parte de sua função, têm alta mobilidade e são parceiros do empreendimento, conhecendo tanto os negócios como as tecnologias.

O homem moderno recebe diariamente milhares de informações e absorve apenas um milésimo delas. Grandes investidores buscam formas de captação e armazenamento de informação na crença de que isso se tornará um grande ativo, porém, esses armazéns de informações de nada adiantarão se o ser humano insistir na ideia de que não é preciso pensar para aprender (MELO, 2003).

Relacionada a gestão do conhecimento está a criatividade, que pode ser classificada em três focos: econômico, empregado nas inovações de produto e tecnologia; empreendedorismo, aliado à novos negócios e estratégias; e cultura e arte, visto em novas fronteiras da arte e inovações culturais. As organizações preocupam-se mais com o primeiro e o segundo focos, mas de forma limitada ao seu negócio (FIGUEIREDO, 2005).

Kaplan e Norton (1997) explica que uma mudança radical no pensamento gerencial foi a transformação do papel dos colaboradores, que passou de provedor de força física a analisador de dados abstratos, captados em ambientes automatizados. Esta mudança de perspectiva implica em um recrutamento criterioso, buscando-se colaboradores com maior capacidade analítica.

A gestão do conhecimento cuida dos processos de localizar, organizar, transferir e utilizar a informação na organização, sendo indispensável que as pessoas conheçam o capital intelectual que pertencem, que agreguem valor às informações, transformando-as em conhecimento que contribuirá para a inovação de processos e produtos, tornando a empresa competitiva e garantindo sua sobrevivência no mercado.

São necessários dados para gerar informação e por meio desta agregar valor e gerar conhecimento. Porém, ao mesmo tempo em que a informação é considerada a força motriz da vida organizacional, é considerada também uma terrível ameaça, pois a quantidade de informação gerada exige compreensão, levando a maioria das pessoas à ansiedade. Essa ansiedade por informação é a lacuna que existe entre os dados e o conhecimento e ocorre quando a informação não está clara.

2.5. CLASSIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Classificar o conhecimento organizacional é imprescindível para a compreensão de muitas informações que podem ser perdidas pelos colaboradores. A memória de uma empresa pode ser posta em jogo se os colaboradores não tiverem o cuidado de classificar e entender corretamente as informações existentes.

Para Oliveira (2000) o conhecimento é dividido em cinco graus considerando a aproximação com a verdade e sua profundidade. O conhecimento pode ser: empírico, baseado na experiência; científico, que exige testes e demonstrações para ser comprovado; filosófico, que procura pela origem das coisas e suas causas; vulgar, superficial e sem comprovação científica; teológico-religioso, que são tidos como a única fonte da verdade, não podem ser criticados nem provados e são fundamentados em dogmas aceitos pela fé.

Uma classificação mais gerencial é feita por Nonaka e Takeuchi (1997), eles dividem o conhecimento em tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, difícil de

formalizar, o que dificulta o compartilhamento. Está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, nas suas emoções, valores e desejos, sendo este o novo fator de produção. O conhecimento tácito é aquele necessário para adaptar-se ao ambiente, não é explícito e nem sempre verbalizado, é adquirido com a prática diária.

Quanto ao conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) o definem como sendo expresso em palavras e números, facilmente compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas ou procedimentos codificados, podendo ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado.

Outra classificação do saber é o conhecimento empresarial, segmentado em: conhecimento individual, presente somente na mente das pessoas; conhecimento organizacional, descrito como a aprendizagem adquirida no grupo; e conhecimento estrutural, aquele dominado por meio de processos manuais e códigos de ética (O'DELL, 2000).

Sveiby (1998) acredita que o conhecimento é algo pessoal, não é propriedade organizacional ou coletiva. Existem duas variedades básicas de conhecimento, podendo ser tácito, conhecido como informal ou não codificado, e explícito, conhecido como formal ou codificado. Assim, o conhecimento explícito pode ser conceituado como o registro do conhecimento tácito.

A infraestrutura para o processo da gestão do conhecimento, segundo O'Dell (2000), inclui mecanismos específicos para a transmissão de conhecimento, operando para aprimorar o fluxo de práticas em toda a empresa. Esses mecanismos englobam tecnologia, processos de trabalho e redes de pessoas, além da estrutura organizacional.

No tocante à implantação dessa infraestrutura, quanto mais valioso o conhecimento, menos sofisticada a tecnologia para sustentá-lo ou quanto mais tácito o conhecimento, menos tecnologia a solução requer, a tecnologia não pode se tornar o objetivo principal da gestão do conhecimento (O'DELL, 2000).

A tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento, assim como os sistemas de informações só podem ser úteis se os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados (DAVENPORT E PRUSAK;1998).

2.6. ALMACENAR E INTERCAMBIAR EL CONOCIMIENTO

As lendas e contos de fadas foram alguns dos instrumentos que a humanidade utilizou para armazenar e transferir o conhecimento tácito (FIGUEIREDO, 2005).

O ato de relatar histórias é de grande valia para a criação do conhecimento organizacional. Histórias vivenciadas na empresa podem ser compartilhadas e utilizadas como fonte de ideias e inovação dentro da organização. O correio eletrônico é útil nessa situação, pois é um meio dos colaboradores divulgarem suas histórias.

Registrar as histórias diárias é um investimento que promove mudanças comportamentais saudáveis através do acesso impulsionado pelo fator humano natural, a curiosidade (MELO, 2003).

Armazenar experiências é uma forma interessante de transferir conhecimento. As experiências pessoais não são apenas informações e sim conhecimentos que possibilitam apontamentos e conclusões interessantes.

Porém não é só a partir do intercâmbio e troca de histórias que os conhecimentos armazenados podem ser socializados. O grande desafio é a interação entre sistemas de diferentes organizações que buscam a integração interna entre seus sistemas, algumas delas estão conectadas a fornecedores e clientes através de organizações especializadas em integrações, porém o custo desse método é altíssimo.

As formas mais indicadas de transferência de conhecimentos organizacional acontecem através de *web logs*, que permite o registro de experiências pessoais, possibilitando que outras pessoas tenham acesso aos relatos registrados. Os principais são: fóruns especializados: é uma questão de domínio e vasto interesse organizacional, recurso utilizado pelas mídias convencionais; cursos interativos: instrumento que moderniza canais de comunicação com a realização de cursos interativos a distância; redes de conhecimento: contém a percepção dos executivos sobre a quantidade e qualidade das informações capturadas a partir de suas experiências; redes de relacionamento: o conhecimento de determinada pessoa pode ser útil para outra, porém é necessário interligar as pessoas por meio de uma rede (MELO, 2003).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é necessário converter o conhecimento para facilitar o compartilhamento, é exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre que o conhecimento organizacional é criado. A conversão do conhecimento assume quatro modos: (1) Socialização – conversão de conhecimento tácito em tácito, (2) Externalização – de conhecimento tácito em explícito, (3) Combinação – de conhecimento explícito em explícito, (4) Internalização – de conhecimento explícito em tácito.

A *socialização* é um processo de aquisição de conhecimento garantido pela experiência prática compartilhada. Através da experiência, um indivíduo adquire o conhecimento tácito de outros, sem usar a linguagem.

A *externalização* é o processo no qual o conhecimento tácito será articulado e transformado em conceitos explícitos. O conhecimento tácito se torna explícito através de metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos.

A *combinação* possibilita a troca e combinação de conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas.

A *internalização* é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Para que isso aconteça, é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, ajudando os indivíduos a internalizarem experiências.

2.7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Salienta-se que o emprego de novas tecnologias não se restringe a novas máquinas, mecanismos de comunicação ou sistemas de informação, mas a compreensão das pessoas que vierem a utilizá-los.

A utilização de sistemas ou tecnologias de informação auxiliam no processo da gestão do conhecimento, porém não garantem o conhecimento, pois ele é a informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém. “O input de informação não se traduz necessariamente em output de conhecimento ” (TERRA, 2000).

Para que os sistemas de informação possam auxiliar no processo de gestão do conhecimento, é necessário que exista uma relação de confiança entre a empresa e os colaboradores, para que eles se sintam compelidos a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação ferramentas para aumentar o fluxo de conhecimento na empresa. Com o emprego da tecnologia da informação de maneira eficiente é possível agilizar o atendimento às necessidades de informações para gerir o negócio e aumentar a competitividade.

No entanto Melo (2003) ressalta que são necessários investimentos bienais em novas tecnologias a fim de proporcionar um desenvolvimento sustentável na organização. Com o crescimento da demanda por novos sistemas dentro das organizações, a integração entre eles tornou-se crítica e dispendiosa. Consultorias especializadas, percebendo que havia um grande número de organizações partindo para compra de sistemas em forma de pacotes, criaram ferramentas complexas de gestão. O objetivo dessas ferramentas era atender todo o ciclo de produção, porém, não foram obtidos resultados positivos devido à extrema complexidade dos processos.

O pequeno e o médio empresários já nascem com uma boa carga de conhecimento sobre sistemas de informação, graças a entidades como o SEBRAE, esse conhecimento faz com que a simplificação dos processos seja a palavra de ordem do empresário (MELO, 2003).

Os gastos envolvidos em tecnologia de informação são reduzidos devido a crescente união e integração desses empresários. Através de associações de classe esses empresários poderão racionalizar processos e dados, internalizando o que não está relacionado ao negócio em si e centralizando em uma entidade qualquer o que existe de comum entre elas.

2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS CAMBIOS

Neste cenário, a sobrevivência das organizações torna-se alvo de constante atenção. Sobreviver neste ambiente impõe a necessidade de as organizações estarem comprometidas com a busca de maior competitividade, causando impactos de forma diversa e exigindo posições estratégicas que auxiliem na inserção ou consolidação das organizações no mercado.

A criação de uma cultura voltada ao conhecimento envolve um conjunto de mudanças que se fazem sentir em toda organização. As mudanças provocadas podem conflitar com a cultura atual, provocando inúmeras resistências.

À medida que a organização amadurece, sua cultura é moldada, passando a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas, modificando os estilos de gestão e os comportamentos subalternos.

Para que se entenda como uma cultura se solidifica é necessário entender que, conforme coloca Schein (1995), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externo e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem ensinados a novos membros como a forma correta de pensar e sentir em relação a esses problemas.

O'Dell (2000) salienta que a cultura é a combinação histórica das expectativas, das regras informais e dos costumes sociais comuns que afetam o comportamento de todos os colaboradores de uma empresa, independentemente do nível hierárquico. Mesmo não estando articulada, ela está presente, colorindo a percepção das ações e comunicações.

Momentos de crise podem se tornar favoráveis à realização de mudanças. As crises, tanto provocadas por fatores externos como internos, podem propiciar um momento mais adequado para a introdução de mudanças na organização.

Vale ressaltar que a evolução da cultura de um grupo pode servir a diferentes propósitos em diferentes momentos. Quando um grupo está se formando a cultura opera como um elo: quando a organização é jovem a cultura mantém a organização coesa. A mudança de cultura na organização jovem pode ser descrita como adaptações às necessidades internas e externas que vão aparecendo.

Quando a organização atinge a meia-idade, a cultura pode ser gerida e modificada, levando em conta todas as fontes de instabilidade. A grande organização contém muitos grupos funcionais com culturas próprias, algumas das quais podem estar em conflito com outras.

Finalmente, quando a organização atinge sua maturidade, pode haver necessidade de se alterar a cultura. Neste ponto, processos de mudança são sempre dolorosos e provocam violenta resistência. Em casos extremos, a mudança pode não ser possível se não forem substituídas as pessoas mais resistentes à mudança.

Em síntese, não existe modelo único de mudança. Os gerentes podem orquestrar a mudança, desde a coerção pura e simples até a introdução sutil e lenta proporcionada por uma forte liderança.

Para a gestão do conhecimento, é fundamental que antes da tentativa de implantação desse processo seja analisada a cultura e os valores organizacionais difundidos dentro dela.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações. No

entanto, embora o ser humano possa ser um criador de conhecimento, Snowden (2003) escreve que o conhecimento só pode ser voluntário, jamais recrutado. É possível medir o desempenho de um processo, mas nunca saber-se-á se uma pessoa está efetivamente utilizando seu conhecimento.

A cultura organizacional não é composta apenas por crenças e valores dos seus diretores e dirigentes, mas também pelos valores e crenças dos seus colaboradores, dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa.

Uma cultura aliada do conhecimento é voltada para as atividades criadoras do conhecimento, é marcada pela ausência de inibidores e a base da gestão do conhecimento é compatível com a cultura organizacional (MAQUIAVEL, 1979).

Para se criar a cultura do conhecimento na empresa, Fitz-enz (2001) sugere estimular na cultura o valor do compartilhamento de conhecimento, reconhecer e recompensar pessoas que trouxeram boas ideias, além de mostrar a todos que pessoas comuns como ela são vencedoras.

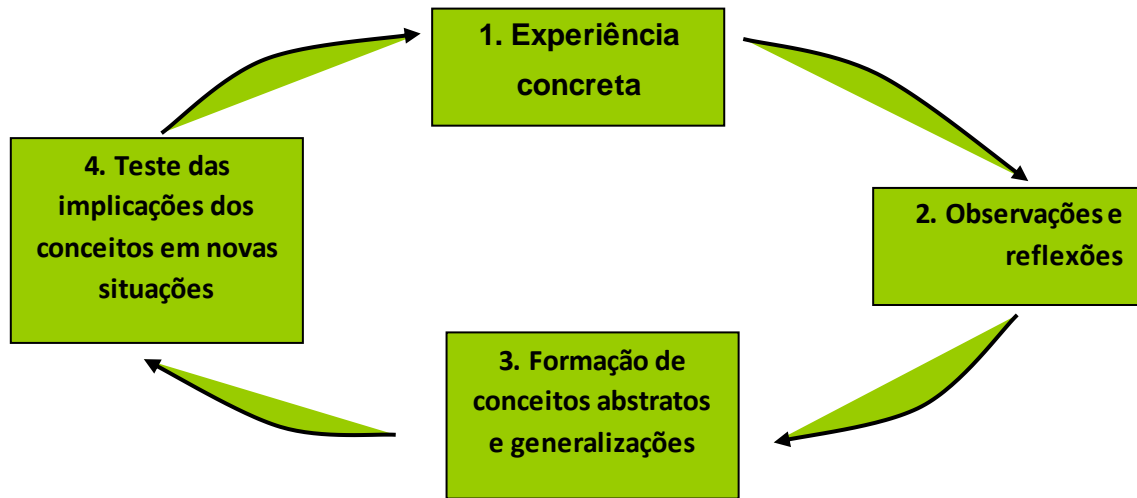
Para proporcionar um campo favorável à gestão do conhecimento é necessária uma observação dos aspectos ligados a estrutura organizacional. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), à medida que o conhecimento e a inovação tornam-se importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais fará com que as organizações procurem implementar os programas de gestão do conhecimento.

Para a criação do conhecimento em uma empresa, a sua cultura é fundamental, sendo que os métodos adotados devem ser compatíveis com ela. Existem organizações que permitem que seus colaboradores troquem ideias informalmente, enquanto outras acham essa prática um desperdício de tempo, adotando para a troca de ideias reuniões formais, face a face.

Conforme Davenport e Prusak (1998), há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento, estes são chamados de atritos porque retardam ou impedem a transferência e tendem a corroer parte do conhecimento a medida que este se movimenta na empresa.

A infraestrutura para o processo da gestão do conhecimento, segundo O'Dell (2000), inclui os mecanismos específicos para a transmissão de conhecimento, operando para assegurar melhor o fluxo de práticas em toda a empresa. Esses mecanismos englobam tecnologia, processos de trabalho e redes de pessoas, além da estrutura organizacional.

Figura 2 - Processo de Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Starkey (1997)

Apenas as informações não mudam os comportamentos, de nada adianta reconhecer que as mudanças são imprescindíveis, que a sobrevivência da empresa depende de novas abordagens, se, na realidade, todo o conhecimento adquirido não é aplicado. Dessa forma, deve haver uma mudança na cultura organizacional para que todas as pessoas tenham oportunidade de participação em decisões, mudanças, reuniões e palestras para aquisição de novos conhecimentos, compartilhando-os com os outros integrantes da empresa e criando uma cultura inovadora, levando a um novo processo de aprendizado organizacional.

Nas organizações tradicionais um dos grandes problemas é que os gerentes dos altos cargos na hierarquia empresarial querem ser os idealizadores das ideias, por isso é que muitos projetos de colaboradores com cargos inferiores ficam engavetados ou somente na cabeça dos seus gestores, devido à falta de valorização ou incentivo.

Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar. A criação de salas de bate papo, para incentivar o intercâmbio criativo e improvisado, assim como também a leitura durante o trabalho, são formas de criar conhecimento.

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que colaboradores aprendam e compartilhem experiências. A tecnologia da informação fornece a estrutura, porém não fornece o conteúdo, trata-se de um assunto relacionado com as pessoas. Certamente a tecnologia da informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair as informações da cabeça de um indivíduo.

Porém, como coloca Wah (2000) a tecnologia representa um importante papel na gestão do conhecimento, contudo, é perigoso achar que ela é realizada somente por meio da tecnologia, o lado humano é fundamental para a viabilidade da gestão do conhecimento e para o valor que ela representa nas organizações.

É imprescindível destacar a importância da cultura organizacional para o sucesso da organização. Sem dúvida, compreender e atuar sobre a cultura deve ser parte integrante do próprio processo de gestão organizacional. Diferenciais de informação entre colaboradores não devem se tornar fonte de autoridade ou poder. Por isso, a inteligência

empresarial não pode vir só do presidente ou dos que ocupam os mais altos cargos, mas sim do conjunto do conhecimento de todos os membros. Num ambiente de aprendizado, o progresso é responsabilidade de todos, sendo todos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinado projeto.

2.9. APRENDIJAZE ORGANIZACIONAL

O tema central da gestão do conhecimento é agregar valor à informação para aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar recriar algo que já havia sido criado. Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo.

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem sua capacidade de criar resultados desejados, as maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, a aspiração coletiva é livre, e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1990).

A organização que aprende possui a capacidade de criar o futuro que realmente deseja. Para isto, analisa constantemente seu desempenho e os fatores que o geram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, planeja e implementa as ações para se mover da situação atual para a desejada. Mede os resultados a partir de indicadores de aprendizagem e com a tomada de decisão obtém resultados corretos ou incorretos e somente então define uma estratégia assertiva.

Conforme Senge (1990) a aprendizagem organizacional é, portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*. Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e inovar constantemente.

No entanto, nenhuma mudança organizacional pode ser realizada sem que se efetuem mudanças nas formas de pensar das pessoas. A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento, cada um proporcionando uma dimensão vital na construção destas organizações, capazes de realizar suas mais altas aspirações.

2.10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO

O tema gestão do conhecimento na administração pública é bastante atual. A abertura constitucional de 1998 introduziu o paradigma do Estado Democrático de Direito, tendo como princípio a “soberania popular” onde o estado necessita de legitimidade vinda do povo (VIEIRA, 2002). Com a participação do povo nas decisões o

estado passa a ser cobrado pela prestação de serviços eficientes, desde modo os gestores percebem a importância do gerenciamento das informações organizacionais quanto ao desempenho de ações precisas.

A finalidade da gestão do conhecimento é melhorar o desempenho das organizações, públicas ou privadas. Nas organizações privadas, isso significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. No entanto, na administração pública, a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla.

As organizações públicas, além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, devem gerir o conhecimento para superar desafios, desenvolver relação de parceria com a sociedade elaborando e aplicando políticas públicas, contribuir para a redução das desigualdades sociais e o aumento da qualidade de vida e reeducar cidadãos para atuar com competência nas organizações, aprimorando assim todas as áreas do conhecimento.

Nas organizações modernas, o conhecimento passou a ser o recurso de maior importância. O ambiente contemporâneo exige organizações flexíveis, que estejam aptas a responder aos desafios diários. O avanço no interesse em torno do assunto nos meios empresariais sinaliza a progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso e sobrevivência das organizações.

Para a administração pública a GC é uma novidade que está em fase inicial. Não é fácil quebrar a cultura enraizada de que serviço público não precisa ser bom, rápido e eficiente e precisa seguir uma burocracia arcaica. No contexto das organizações públicas, a administração conhecida como ineficiente e pouco produtiva é um obstáculo para o desenvolvimento socioeconômico do país (LEOCÁRDIO; SANTOS, 2008).

As organizações públicas são consideradas sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e que envolvem fluxos de informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Neste sentido, Alvarenga Figueiredo (2005) explica que quanto maior e mais complexa a organização, menor a probabilidade de se encontrar a melhor informação e o melhor conhecimento.

Nas organizações privadas, a gestão do conhecimento proporciona vantagem competitiva quando melhora a qualidade de produtos e serviços, inova processos, eleva a produtividade e, conseqüentemente, aumenta a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Já no setor público, a finalidade transcende a melhora no desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com o mínimo de recursos e tempestividade (FIGUEIREDO, 2005).

Assim, as organizações públicas encontram-se pressionadas pelos cidadãos quanto à eficácia na utilização de recursos escassos. A gestão do conhecimento traz novas opções e práticas para tornar a administração pública mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve (LEOCÁRDIO; SANTOS, 2008)

É preciso trabalhar com planejamento e com gestores engajados. Falar de gestão do conhecimento na área da administração pública sem dúvida é uma grande inovação

que precisa ser ampliada para outras áreas. A organização do conhecimento é capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente no momento preciso e de maneira eficaz (CHOO, 2003).

3. METODOLOGÍA

A ciência tem como objetivo fundamental a proximidade à veracidade dos fatos, e para que um conhecimento seja considerado científico torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Em última análise o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2004).

De acordo com Silva e Menezes (2000) esta pesquisa pode ser classificada: quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada; quanto à forma de abordagem do problema, pode ser quantitativa e qualitativa; quanto aos objetivos, pode ser exploratória e descritiva; e quanto aos procedimentos técnicos, pode ser bibliográfica e estudo de caso.

Conforme Vergara (2000), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, possuindo finalidade prática. Este trabalho objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

A pesquisa é quantitativa porque a apuração dos resultados pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas sofisticadas ou não, dependendo do nível de aprofundamento na questão. A pesquisa também pode ser considerada qualitativa levando-se em conta a interpretação que será feita após a coleta de dados.

A pesquisa é exploratória, que segundo Marconi e Lakatos (2003), tem entre outras finalidades aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Ainda com relação a seus objetivos, a pesquisa é descritiva, porque conforme Gil (2004), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Os sujeitos da pesquisa serão os Prefeitos/Secretários e Servidores Públicos. O universo de investigação compreende 20 municípios que pertencem a AMGSR - Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Mauricio Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi.

Este conjunto de municípios está localizado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, ocupando atualmente 4.668,968 km², ou 1,668% da área estadual, sendo constituídos de municípios, em sua maioria, com pequena extensão territorial. Santa Rosa continua tendo a maior extensão territorial, de 489,805 km², já São José do Inhacorá,

possui somente 77,806 km² de área. Dos municípios citados, seis fazem divisa com a Argentina e têm o Rio Uruguai como o marco de fronteira.

A coleta de dados está dividida em dois momentos: coleta de fonte primária que consistiu na aplicação do questionário e teve como objetivo buscar informações sobre o gerenciamento do conhecimento nas prefeituras da região da grande Santa Rosa. Já na coleta de fonte secundária foram consultados livros, artigos, publicações e relatórios referentes ao tema.

4. RESULTADOS

Através da análise e interpretação dos dados capturados na pesquisa de campo realizada nas prefeituras municipais da região da grande Santa Rosa pode-se verificar como está sendo gerenciada a cultura da informação e como são obtidas e coletadas as informações. Pode-se ainda apurar como se dá o fluxo de informações internas e identificar como se dá a gestão do conhecimento nas organizações públicas da região da grande Santa Rosa.

O primeiro item analisado é a formação escolar. Observa-se que das 20 Prefeituras Municipais 46% dos respondentes tem ensino superior, 24% possuem pós-graduação, 20% ensino médio e 10% apresentam formação em nível técnico. Portanto percebe-se que os respondentes de um modo geral têm boa formação, o que enriquece a coleta de dados.

Percebe-se também que há um grande número de mulheres assumindo cargos públicos em todos os níveis, seja como servidoras, secretárias ou prefeitas. Há um grande equilíbrio entre homens e mulheres no setor público dos municípios pesquisados, mas a maior concentração de mulheres está localizada nas áreas de saúde e educação.

Dos municípios pesquisados todos têm de 100 a 499 servidores, portanto é possível concluir que os municípios da região da grande Santa Rosa são de pequeno e médio porte. Considerando que todos os municípios têm como fonte de recursos a agricultura, nesse contexto três municípios se destacam. Enquanto Três de Maio se destaca pelo polo moveleiro, Santa Rosa e Horizontina contam com fábricas de colheitadeiras e polo metal mecânico.

Do total de 83 respondentes, 63 são servidores públicos e 20 prefeitos ou secretários. Sendo assim optou-se por analisar a visão dos servidores públicos a nível operacional e dos prefeitos e secretários em um nível gerencial.

Quanto à cultura da informação, 47% dos servidores buscavam informações para resolver problemas e 13% e 40% buscam informações para detectar ameaças e para detectar oportunidades, respectivamente.

Na visão dos prefeitos/secretários a busca pela informação para resolver problemas representa 50% das respostas, a procura por informações para detectar ameaças 18% e para detectar oportunidades 32%. Observa-se uma proximidade grande nas respostas de ambos, o que por sua vez enfatiza exatamente o objetivo primordial da administração pública de resolver problemas para que seja possível prestar o melhor

serviço à comunidade. Sendo assim, a busca por informações na sua maior parte está voltada à solução de problemas sociais.

Existe incentivo por parte da organização para compartilhar o conhecimento segundo 28% e 34% dos servidores e prefeitos/secretários, respectivamente. Além disso, 52% dos servidores e 29% dos prefeitos/secretários repassam informações quando solicitados. Repassar informações por iniciativa própria seria a opção mais interessante no que diz respeito ao compartilhamento de informações, no entanto, essa alternativa representa apenas 13% no caso dos servidores e 18% considerando prefeitos/secretários.

Conforme Lara (2004) um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência de as pessoas guardarem seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

O compartilhamento de conhecimento só ocorre quando os costumes sociais o propiciam. Na maioria das organizações há mais procura por conhecimento do que oferta em suma, o conhecimento é um recurso escasso e geralmente as pessoas não possuem espaço para refletir com os outros o que sabem. Os prefeitos devem aumentar os estímulos para que ocorra o repasse natural do conhecimento entre os servidores.

As causas desta dificuldade, com 26% das respostas dos servidores é a falta de interesse pela obtenção das informações, recursos financeiros escassos e indisponibilidade de pessoal.

Para os prefeitos/secretários, a principal razão das deficiências na obtenção de informações, estão ligadas a recursos financeiros escassos, com 33% das respostas e a falta de interesse na obtenção das informações com 26% das respostas.

A escassez de recursos financeiros pode limitar a capacidade de investimento em tecnologia de informação, porém, a tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo e nem uma empresa criadora do conhecimento (LARA, 2004).

Quanto à utilização da informação, segundo 51% dos servidores é utilizada como ferramenta para gerar inovação e diferenciação nos serviços prestados ao cidadão, 36% avaliam que a informação também é utilizada como um instrumento para unir pessoas e gerar conhecimento. Os prefeitos/secretários observam que a informação é mais utilizada para gerar inovação e diferenciação em 65% das respostas, e 25% das respostas indicam a informação como um instrumento para unir pessoas e gerar conhecimento.

Segundo Rosini e Palmisano (2012) a organização deve proporcionar uma nova cultura organizacional de informação, de participação e envolvimento emocional de todas as pessoas, através do esforço coletivo e do trabalho em equipe.

Na pesquisa realizada 76% dos servidores e 80% dos prefeitos/secretários responderam que somente algumas vezes existe capacitação para o uso de informações, outros 11% e 20% de servidores e prefeitos/secretários, respectivamente, responderam que sempre há capacitação.

A partir das respostas percebe-se que a organização deve atentar para a capacitação de seus colaboradores quanto ao uso da informação. A capacitação é

primordial para a motivação dos funcionários na utilização e compartilhamento da informação na empresa.

A organização do futuro deve alinhar estratégias de RH a quatro pontos chave para o aumento das qualificações dos seus colaboradores: o conhecimento do trabalho, do negócio e de todo o sistema; o uso correto da informação sobre os processos, qualidade, retroalimentação do cliente, eventos e resultados comerciais; o poder para agir e tomar decisões sobre o trabalho; e o sistema de recompensas interligado ao desempenho das pessoas (LEOCÁRDIO; SANTOS, 2012).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A gestão do conhecimento em qualquer organização exigirá a integração de todo o seu corpo funcional, que deverá estar consciente da necessidade do seu envolvimento para que se possam atingir os objetivos propostos, a excelência de sua atuação e o compartilhamento de informações, de modo que a cadeia de valor de serviços da organização seja permeada e agregada pelo acréscimo desse importante ativo, cada vez mais valorizado, que é o conhecimento.

Este trabalho teve como objetivo principal, verificar como está sendo gerenciado o conhecimento nas administrações públicas municipais na região da grande Santa Rosa - RS e sua importância na aplicação de serviços sociais competentes.

O estudo revela sua importância à medida em que é possível apontar sugestões que poderão ser úteis no gerenciamento do conhecimento organizacional, tais como formar e intensificar parcerias com outras organizações e órgãos para compartilhar informações, e estruturar, com auxílio da tecnologia da informação, bases de informações que auxiliem o corpo técnico na busca de informações sobre possíveis irregularidades ou problemas já resolvidos.

Outras sugestões incluem repensar as formas de mensuração de desempenho de forma a contemplar o compartilhamento do conhecimento organizacional; adaptar a estrutura organizacional para estimular a formação de contextos facilitadores da criação do conhecimento; e dotar a organização de mecanismos de incentivo à capacitação organizacional de forma a contemplar também os servidores com mais tempo de serviço.

Ainda sugere-se investigar as razões que provocam a desmotivação do corpo técnico a participarem de reuniões e treinamentos; viabilizar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a participação dos servidores nas discussões e decisões acerca da melhoria dos trabalhos; implementar programas de capacitação permanente em GC para membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores em geral; e alocar recursos financeiros mediante a inclusão no Programa de GC no Serviço Público.

Neste sentido, também é imprescindível alinhar a política de GC em cada organização com diretrizes definidas no processo de planejamento estratégico; estabelecer um sistema de reconhecimento e premiação para estimular geração, registro, compartilhamento e transferência do conhecimento; e estimular o surgimento de

comunidades práticas entre servidores e gestores público, compartilhando informações, conhecimentos e boas práticas de gestão.

REFERENCIAS

BARROS, Cristina Costa & Schlesinger. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: **Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha. Editora Senac. São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2003.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano** – medindo o valor econômico do desempenho dos colaboradores. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

LEOCÁRDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lúcia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação**. KM BRASIL: São Paulo, 2008.

MAQUIAVEL, Nicoló Di Bernardo Dei. **O príncipe**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as Organizações japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

O'DELL, Carla. GRAYSON, C. J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**. São Paulo: Futura, 2000.

REZENDE, Denis Alcides e ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSINI, Alessandro Marco, PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SENGE, Paul. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SILVA, E.L. & MENEZES E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos de sucesso das grandes Organizações. São Paulo: Futura, 1997.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Evaldo. **O Estado e a sociedade civil perante o ECA e a LOAS**. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, n. 56, p. 9-23, mar. 2002.

WAH, Louisa. **Muito além de um modismo**. Revista HSM Management, 2000. Vol. 5, N.2, p.102-113.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONCURSO
PÚBLICO, EN BASE A LA LEY CONTRA LA CORRUPCIÓN.

Autor (es)

Cecília Arlene Moraes¹
Felipe Angelo da Silva²

¹ Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso/UFMT.

² Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso/UFMT.

RESUMO

Este artigo objetiva discutir a temática do *compliance* na execução de concurso público pautado na Lei Anticorrupção brasileira e mapear a realização dos concursos públicos, na intenção de evitar suposta corrupção em sua realização. Pesquisa qualitativa empírica, com procedimentos bibliográficos, documental e entrevista. Constatou-se não existir manual de normas na execução do concurso público, norteia-se pela Lei de Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores Públicos. Quanto à gestão de compliance, revelou-se que essa informação era confidencial, evidenciando um posicionamento a ser melhorado no âmbito da gerência executora de concursos na universidade pública estudada. Sugere-se utilizar a Lei Anticorrupção, produção de Manual de Integridade na execução de Concurso Público, contemplando a análise de cargos, elaboração de edital, seleção de profissionais para produção das provas, treinamentos de fiscais e de pessoal de apoio, publicação acessível, fácil e ampla, evidenciando transparência no proceso e nos resultados diante da sociedade.

Palavras-chave: Concurso Público. Lei Anticorrupção. *Compliance*.

ABSTRACT

This article aims to discuss the issue of compliance in the execution of public tender guided by the Brazilian Anti-Corruption Law and map the award of public contracts, in an attempt to prevent alleged corruption in its realization. Empirical qualitative research, with bibliographical, documentary and interview procedures. It was found not exist standards manual in the execution of the public tender is guided by the Career Plan Act, Careers and Salaries of Public Servants. As for compliance management, it turned out that this information was confidential, showing a positioning to be improved within the executor run contests in the public university studied. It is suggested to use the Anti-Corruption Law, production Integrity Manual in the execution of public tender, considering the job analysis, preparation of tender, selection of professional production of evidence, tax training and support staff, accessible publication, easy and wide, showing transparency in proceso and results to society.

Keywords: Public Tender. Anti-Corruption law. Compliance.

INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pela organização não governamental, Transparência Internacional (TI) em 2015, o índice de roubos aos cofres públicos nunca estiveram tão gigante no Brasil, ocasionando mudança elevada de posição do país no ranking IPC (Índice de Percepção de Corrupção). Essa organização avaliou em 168 países o nível de corrupção no setor público. Neste relatório apontou o Brasil a posição de 69^a colocação em 2014, alcançando em 2015 o 76^o lugar de corrupção, ocasionado pelo escândalo da Petrobrás.

Diante da proporção dos fatos, foram inevitáveis os sérios danos causados no país, provocando taxa elevada de inflação, fuga de investidores estrangeiros, demissão em massa, alta taxa de desemprego etc. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015) o número de desempregados no Brasil chegou a 9,1 milhões de pessoas no trimestre de setembro a novembro de 2015, se comparado ao mesmo período do ano anterior, houve um aumento de 41,5%, o que representa 2,7 milhões de pessoas a mais desempregadas no país.

Perante a perplexidade dos dados sobre a corrupção no Brasil, este artigo objetiva discutir a temática do *Compliance* na execução de concurso público pautado na Lei nº 12.846/13 e no Decreto nº 8.420/15, com o propósito de mapear a sua realização na intenção de evitar suposta corrupção na realização de concursos públicos.

Compliance vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto”. Desta maneira, a gestão de *compliance* é uma estratégia para estimular as instituições seguirem o cumprimento das normas e leis preestabelecidas, isto é, agir em conformidade com as leis e regulamentos, atendendo as normativas dos órgãos reguladores internos e externos, ser responsável no fornecimento dos dados e transparentes na prestação de contas.

No que se refere ao concurso público, caracteriza-se como instrumento legal para provimento de vacância de cargos públicos seja municipal, estadual ou federal. O cargo público, cobiçado por muitos, representa estabilidade financeira e em alguns casos a remuneração poderá ser até maior ao valor oferecido pelo mercado de trabalho.

Diante disso, interessante frisar que as pessoas no setor público estão distribuídas em diferentes cargos, e serão essas pessoas que terão o poder de decisão na organização pública. Segundo a Lei nº 8.112/90 Art. 3^o cargo público é “o conjunto de atribuições e

responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

Para realização de um concurso público se faz necessário uma série de aparatos, desde a contratação de empresa idônea, responsável por sua execução e o órgão público contratante, ambos com obrigações mútuas no cumprimento e fiscalização do contrato firmado entre as partes. O concurso público serve como base jurídica, em conformidade com os princípios do Art. 37º da Constituição Federal: a legalidade; a moralidade; a impessoalidade; a publicidade e a eficiência.

Este trabalho de pesquisa é de natureza qualitativa empírica, com base em entrevista realizada com o responsável pela Gerência de Exames e Concursos (GEC) de uma universidade pública que realiza concursos públicos. Quanto ao procedimento metodológico de cunho documental e bibliográfico; documental com base em leis e decretos existentes, e bibliográficos em autores que discutem *compliance*, ética, gestão pública e governança corporativa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Lei: uma palavra de ordem

Conforme definição de alguns dicionários, a palavra “lei” no sentido mais simples significa regra necessária ou obrigatória: submeter-se a uma lei, isto é, ato de autoridade soberana, que regula, ordena, autoriza ou veda: promulga a lei.

No âmbito jurídico, a lei é uma regra obrigatória que advém de atos do poder legislativo ou de autoridade legítima e visa disciplinar condutas objetivando o interesse da comunidade, como forma de assegurar uma coexistência pacífica entre os integrantes da sociedade, a “lei é a norma geral e abstrata emanada do poder competente e provido de força obrigatória” (PINHO e NASCIMENTO, 2007, p. 41).

Constitucionalmente, leis são diretrizes produzidas pelo Estado, emanadas pelo poder legislativo e sancionada pelo Presidente da República. Dessa forma, “a Constituição é Lei Fundamental ao Estado e ao seu povo, ditando ao primeiro os limites

de atuação como forma de proteger ou tutelar o segundo” (CHIMENTI et al 2010, p. 35).

Nessa perspectiva, como instrumento base para a tomada de decisão, serão apresentadas na sequência deste artigo, leis para coibir a prática de corrupção nas organizações públicas e empresariais.

Lei de Combate a Corrupção Norte americana (FCPA)

Analisando o contexto político, a década de 1970 foi decisiva para os americanos, porque, depois do escândalo de Watergate, envolvendo o Presidente Nixon na época, acusado de utilizar o seu poder para espionar, de forma ilegal, seus opositores políticos, o senado dos Estados Unidos da América (EUA) promoveu uma série de investigações para descobrir irregularidades no seu governo.

À vista disso, durante as averiguações, foi constatada a existência de fundos irregulares mantidos pelas empresas transnacionais norte-americanas para corromper governos estrangeiros e garantir um negócio lucrativo nesses países. “Em colaboração com a SEC³, mais de 500 empresas norte-americanas admitiram pagar o equivalente a U\$S 300 milhões de dólares em subornos a funcionários públicos estrangeiros” (BIEGELMAN e BIELGELMAN, 2010, p.10 apud FERREIRA e MOROSINI, 2013, p. 263).

Sendo assim, mesmo havendo rigorosos princípios que proibia suborno ao funcionário público norteamericano, não existia nenhuma lei que abordasse a temática quanto ao suborno de funcionário público estrangeiro. Desta forma, para não dar margem a novas práticas de corrupção envolvendo estrangeiros foi sancionada em 1977, pelo Presidente Jimmy Carter, a Lei FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), Lei sobre Práticas de não Corrupção no Exterior.

A FCPA é vista por muitos países como a mais importante e eficaz norma anticorrupção, por disseminar a governança corporativa mundialmente.

O Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Lei americana anticorrupção no exterior, é uma lei estadunidense promulgada pelo Congresso dos EUA em 1977 destinada a criar sanções cíveis, administrativas e penais no combate à corrupção comercial internacional. Esta lei se aplica a pessoas e empresas

³ SEC (sigla em inglês que quer dizer “Comissão Norte-Americana de Câmbios e Títulos”) é o órgão responsável pela regulação do mercado de ações nos EUA.

americanas que, em atividade comercial no exterior, utilizam de corrupção no poder público estrangeiro para obter ou reter transações comerciais naquele país. Da mesma forma, esta lei cria uma estrutura administrativa para combater a prática de corrupção em transações comerciais internacionais (TORREY, 2012, p.1).

A lei FCPA prevê medidas preventivas e repressivas. A fiscalização da aplicação é feita pela SEC e pelo Departamento de Justiça (*Department of Justice* - DOJ), de tal forma que:

“Os sujeitos à FCPA são obrigados a manter registros detalhados de todas as transações financeiras e comerciais e da realização de auditorias internas e externas periodicamente. As penalidades para quem viola a FCPA podem ser de natureza civil (tais como multas e proibição de contratar com a administração pública) ou criminal (prisão de executivos e funcionários)” (FERREIRA e MOROSINI, 2013, p. 264).

A Lei Anticorrupção Brasileira

A lei brasileira de combate à corrupção é relativamente nova, se espelhou no modelo de lei criada nos Estados Unidos da América, para sancionar a Lei nº 12.846 em 01 de agosto de 2013 – a Lei Anticorrupção brasileira, para inibir a prática de corrupção no país, vigorou a partir de 29 de janeiro do ano seguinte.

A Lei Anticorrupção constitui-se de sete capítulos e trinta artigos, o capítulo I reza:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresariais e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente [...] (BRASIL, 2013).

Assim, a regulamentação da Lei Anticorrupção ocorreu pelo Decreto nº 8.420⁴ no dia 01 de março de 2015, eixo normativo, fundamentado na responsabilização da Pessoa Jurídica; tem foco no viés econômico e financeiro da corrupção; determina que o Estado e o setor privado trabalhem juntos contra a corrupção; estabelece o acordo de leniência

⁴ Regulamenta a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>.

(delação premiada); cria o programa de integridade (*Compliance*); e cadastros nacionais. Conforme descrito no Art. 2º:

A apuração da responsabilidade administrativa de pessoa jurídica que possa resultar na aplicação das sanções previstas no art. 6º da Lei nº 12.846, de 2013, será efetuada por meio de Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), (BRASIL, 2015).

Lei Complementar mato-grossense

No que pulsa a abordagem deste assunto no estado de Mato Grosso, foi aprovado pela Assembleia Legislativa de Mato Grosso em 18 de abril de 2016 o Decreto n.º 522/16, que prevê a aplicação da Lei nº 12.846/13, em caso de corrupção na administração pública e nas empresas com punição administrativa e criminal em Mato Grosso.

Nesta direção, o estado criou o Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção (GTCC), em 01 de julho de 2015, pelo Decreto nº 148⁵, com estrutura organizacional que visa “formular, coordenar e fomentar a implementação de planos, programas e projetos voltados à prevenção da corrupção e à promoção da transparência, do acesso à informação, da conduta ética, da integridade e do controle social na Administração Pública” (MATO GROSSO, 2015).

A Transparência na Gestão de Compliance

Agir em conformidade com as leis e regulamentos, tanto no âmbito organizacional, quanto fora dela, atender aos normativos dos órgãos reguladores, demonstrando a idoneidade da empresa, quer seja pública ou privada, sendo responsável no fornecimento de dados e sendo transparente na prestação de contas, compete à Gestão de *Compliance*. Visa, portanto, estimular as instituições a seguir o cumprimento das normas e leis preestabelecidas.

⁵ Decreto nº 148 do Estado de Mato Grosso, que dispõe a estrutura organizacional do gabinete de Transparência e Combate à Corrupção, a distribuição de cargos e comissão. Disponível em: <https://www.iomat.mt.gov.br/apifront/portal/edicoes/publicacoes_ver_conteudo/762958>

Conforme documento publicado pelo Grupo de Trabalho da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), versão 2004, a missão do *Compliance* requer:

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes” (FEBRABAN e ABBI, 2004).

No que diz respeito à medida de integridade na organização, a Controladoria-Geral da União (CGU) (2016) explica que uma empresa íntegra é aquela que incentiva e promove boas práticas corporativas internamente e externaliza estas práticas junto aos seus parceiros, adotando uma conduta responsável na construção de uma sociedade comprometida com valores éticos.

Assim sendo, a instituição Transparência Internacional (2013) criou uma estratégia para implementação de programa anticorrupção para empresas, na qual está dividida em seis passos: 1) adotar políticas anticorrupção; 2) planejar a implementação; 3) desenvolver um programa anticorrupção detalhado; 4) implementação do programa; 5) monitoramento; e 6) avaliação e aperfeiçoamento. No entanto, importa ressaltar que mesmo existindo um roteiro, se faz necessário adequar as estratégias e políticas da empresa para aplicação do programa.

Nesse sentido, enfatiza-se a relevância da integração de procedimentos, por todo o grupo/setor que esteja envolvido, empenhado e alinhado para executar os regulamentos existentes. Sobre isso Negrão e Pontelo (2014) asseguram que as áreas de *compliance* devem realizar os trabalhos e desenvolver ações em conjunto com os gestores de cada área de atividades e processos, e vice-versa. Neste contexto, afirmam também que os principais processos organizacionais ou processo crítico de determinada área sejam realizados seguindo todos os processos da legislação e da correta gestão organizacional.

Contudo, “é indispensável que os gestores supervisionem rotineiramente a ação de seus subordinados, para verificar se estão agindo em conformidade com as normas estabelecidas” (GONÇALVES, 2012, p. 112). No entanto, alguns autores defendem que, mesmo existindo uma fiscalização interna realizada de forma cruzada, para evitar viés e distorções, o gestor deve instituir Programa de Auditoria, com a capacitação de auditores internos para realizar a ação; e auditores externos para uma avaliação

imparcial sobre o cumprimento, ou não, das normas e/ou leis firmadas, além de órgãos oficiais de auditoria geral.

A Gestão de Pessoas: Gerenciamento do Capital Humano

Num mundo em constante mudança, gerir pessoas, não é, nem de longe, uma tarefa tão simples, pois, os trabalhadores que outrora eram vistos como “recursos humanos”, hoje são percebido como capital intelectual, graças a uma série de melhoria contínua ao longo dos anos. Diante dessas mutações algumas organizações resolveram transformar seus colaboradores, o capital humano da empresa, em parceiros.

Logo, segundo Gomes et al:

A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo a mais” que uma empresa pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva (2001, p. 59).

Já na organização pública, o termo “Gestão de Pessoas” se altera pela forma de agir, visto que, como ente público o servidor tem como sua principal missão atender às necessidades da sociedade em que está inserido.

Nesse sentido, Bergue afirma:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (2007, p. 18).

No entanto, para que o colaborador, até mesmo o gestor, estejam motivados na organização, seja ela pública ou privada, deve oferecer o mínimo de suporte para que o trabalho daqueles empregados se realizem, tal qual defende Dutra (2011) em que cabe às organizações criar um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.

É imperioso ressaltar, que na gestão de pessoas, o gestor tem um papel de destaque, pois, além de ser o contato imediato dos funcionários, em muitos casos, ele próprio vai orientar esclarecer, ajudar, e principalmente, motivar seus colaboradores para que dê o seu melhor na instituição. Pois, “encontrar um significado no trabalho o

motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresarias” (VERGARA 2010, p.66).

Outro aspecto bastante pertinente à área está em capacitar os colaboradores, pois, “Trabalhar com gente significa formá-la. O rumo que tomar essa formação determinará se essa gente se tornará mais produtiva ou deixará de vez ser produtiva” Drucker (1998, p.13). Dessa forma, evidencia o grande valor que o trabalhador poderá trazer para a organização, enquanto integrante de destaque, seja na fabricação de produtos, ou na prestação de serviço.

Gestão Pública

O setor público brasileiro sofreu várias transformações ao longo do tempo, cada governante assume o “comando” do país, impõe a sua forma ou estilo de governar. No entanto, a premissa básica, prevista na Constituição Federal de 1988⁶ é o de servir a população.

Diante disso, Siqueira afirma que:

A Administração Pública tem por objetivo prestar serviços direta ou indiretamente necessários à comunidade, com ênfase no desenvolvimento político, econômico e social. Nesse sentido amplo, temos que considerar a administração pública como sendo o sistema de abrangência máxima que integra as múltiplas atividades dos poderes executivos, legislativo e judiciário. A gama de serviços prestados é nesta acepção, de grande amplitude desdobra-se em sistemas articulados na órbita do governo federal, dos estados, dos territórios e dos municípios, de forma direta ou indireta, para ser extremamente variada nas áreas funcionais e prestação de serviço (1987, p. 37).

A administração pública de forma ampla, em todos os níveis que os compõem, está inserida em um processo sistêmico, em que um depende do outro, para que os mesmos façam com que os serviços essenciais cheguem ao cidadão. E, para realização desses serviços, será inescusável seguir os princípios consagrados no Art. 37, do *caput* da CF/88, define:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

⁶ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>.

Segundo Nascimento (2010) no Brasil, os princípios, constituem o próprio “espírito” do sistema jurídico-constitucional. Alguns exemplos: a administração pública é regida por princípios; o Direito Penal é regido pelo princípio da presunção de inocência e pelo princípio da irretroatividade da lei penal; o Direito Tributário é regido pelo princípio da igualdade tributária e pelo princípio da anterioridade. Portanto, esses princípios são base de sustentação para decisões dos gestores públicos.

Para maiores esclarecimentos, a seguir, no quadro abaixo, serão apresentadas as definições de forma sucinta de cada um deles.

Quadro 1: Definições dos Princípios Constitucionais

Princípios	Definições
Legalidade	Representa uma garantia para os administradores, pois, qualquer ato da administração pública somente terá validade se for respaldado em lei, em sua acepção ampla; representa um limite para a atuação do Estado, e visa à proteção do administrado em relação ao abuso de poder.
Impessoalidade	Tem por objetivo fazer que a administração pública atue na efetivação precisa do interesse público, por meio de um caráter eminentemente impessoal; Isto é, e vedado qualquer favorecimento a um pequeno grupo, nem tão pouco ao agente público, pois a finalidade é justamente o coletivo como um todo.
Moralidade	A moralidade administrativa [...] não se trata de moral comum, mas sim, de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta [...] ao agente público a sua conduta interna, segunda as exigências da instituição a que serve e a finalidade da sua ação: o bem comum.
Publicidade	É dever atribuído à administração pública dar total transparência a todos os atos que praticar, além, de fornecer todas as informações solicitadas, sejam públicas ou de interesse pessoal, mesmo personalíssimas, que constem de bancos de dados públicos, pois, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso.
Eficiência	O princípio da eficiência não se limita à qualidade do serviço prestado pela administração pública direta e indireta, mas também aos serviços que possam ser operacionalizadas por terceiros, mediante concessão dos serviços públicos.

Fonte: Adaptado de Nascimento (2010) e Meirelles (2002).

Sendo assim, fica notório que o governo tem uma responsabilidade imensa para com a população, isto é, as decisões devem ser pautadas no comprometimento em atender suas necessidades. Sobre isto Matias-Pereira (2007) afirma que as decisões governamentais não podem ser regidas pelo imprevisto, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis, a médio e logo prazo para atender às necessidades coletivas.

A Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁷, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle, e outras partes interessadas. Desse modo, o objetivo do IBGC tem o propósito de fomentar boas práticas de governança corporativa, convertendo princípios básicos em valor econômico de longo prazo na organização, contribuindo para a qualidade da gestão organizacional.

A organização que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestres a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa (SILVA, 2010). Por que, um bom sistema de governança segundo Andrade (2004), ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor e contribui para os resultados corporativos.

O Papel da Ética como Eixo de Conduta do Servidor

A palavra “ética”, derivada do grego *ethos*, significa “costumes”, isto é, se referindo ao comportamento humano de determinada sociedade. Ela também está ligada a palavra *mos, moris*, de origem latina, da qual deriva da palavra “moral”. Por isso, “a ética é uma parte do saber (filosofia) que trata precisamente dessa realidade que é a *moral* ou a *moralidade* do humano agir” (COIMBRA 2002, p.75).

Já para Weber (2001), ética é um conjunto das crenças que se manifestam nas atitudes práticas de um povo, de uma sociedade, de uma comunidade religiosa. Cada povo, cada sociedade, cada forma religiosa tem assim a sua ética. Além disso, Weber ainda defende a existência de duas grandes tendências da ética: a ética de convicção e a ética de responsabilidade.

Sobre ética de convicção e ética de responsabilidade, Assmann define como:

⁷ IBGC - principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/index.php> >

De modo geral, na ética da convicção, valem os princípios, as convicções, independente dos resultados que se alcançam com esta forma de comportamento humano. Na ética da responsabilidade, valem as consequências, os resultados alcançados com as nossas ações (2009, p. 103).

A ética é uma atividade do intelecto, que tem por objeto a maneira como vamos agir – e interagir. É um esforço de razão para a identificação da melhor alternativa argumenta Barros Filho e Meucci (2013). Portanto, para vários filósofos, a ética está presente em cada indivíduo, e deve ser levado em consideração o modo com o qual o sujeito foi ensinado, o meio em que está inserido e a situação em que lhe está apresentada.

Nas organizações, algo muito cobrado dos colaboradores, trata-se da ética profissional, que não é fixado como uma lei, mas que se espera que o indivíduo as cumpra, isto é, realizar todas as obrigações que lhe foi designada, desempenhar um bom trabalho e ajudar atingir os objetivos que foram traçados pela administração.

No que tange ao cumprimento da ética no serviço público, existem alguns decretos que estabelecem o cumprimento de algumas atribuições para o agente público, por exemplo, o Decreto nº 1.171/94 é direcionado pelo código de ética do servidor público, na esfera Federal, o qual atribui as seguintes normas, de acordo com o Capítulo I, Seção I:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos [...] (BRASIL, 1994).

Enquanto isso, para o servidor público, de esfera Estadual, os cumprimentos são norteados com base na Lei Complementar n.º 112/2002, trata do Código de Ética funcional do servidor público civil do estado de Mato Grosso, o qual atribui as seguintes normas, de acordo com o Art. 2º, do Capítulo I, Seção I:

Art. 2º O exercício de cargo efetivo ou em comissão, emprego público ou função de confiança exige conduta compatível com os preceitos deste Código e com os demais princípios da moral individual, social e funcional, em especial com os seguintes:

I - a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício de cargo, emprego ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio Poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos estaduais [...] (MATO GROSSO, 2002).

O Planejamento Estratégico para Provimento de Cargos

Planejamento Estratégico pode parecer um assunto comum, porém, não diminui a sua grandeza frente a uma organização, seja ela de cunho público ou privado, pois, por meio dele serão alinhados os planos nos quais a gestão pretende atingir. Em vista disso, Oliveira (2004) explana que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

No que se refere à Administração Estratégica “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGTH et al, 2010, p. 25). Desse jeito, ter em mente o que se pretende fazer não basta, é preciso definir todos os pontos e organizá-lo para facilitar o processo de execução.

Assim sendo, relevante acrescentar para os que pensam que planejamento é assunto predominante somente em empresas privadas, enganam-se, nas organizações públicas está sendo muito utilizado. Nessa situação, ao fazer uma conexão com o tema central deste artigo, é possível verificar que a aplicação da ferramenta é válida para o concurso público.

No que diz respeito ao planejamento estratégico na organização pública, não difere muito da privada, entretanto, a forma de colocar em prática é que muda, pois, para realização do concurso público, necessita-se verificar o orçamento disponível para provimento de cargos ou criação de cargos para alocação de recursos para o pagamento do servidor, porém não basta. Será também necessário, disponibilizar recursos orçamentários e financeiros com o propósito de contratar organização competente, idônea e habilitada para executar o certame do provimento do cargo, por meio de licitação; depois disso, a empresa contratada, juntamente com o órgão deverá elaborar o edital que se tornará lei durante o concurso.

Conseqüentemente, para o provimento do cargo, o candidato sendo aprovado, terá que seguir as normas do regime jurídico do servidor público civil ou militar da União, das autarquias e das fundações públicas federais, isto é, a Lei 8.112/90, que de acordo com os Art. 5º, do capítulo I, seção I estabelece:

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

I - a nacionalidade brasileira;

II - o gozo dos direitos políticos;

III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;

IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;

V - a idade mínima de dezoito anos;

VI - aptidão física e mental [...] (BRASIL, 1990).

Portanto, neste contexto, é importante considerar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, visa desenvolver de maneira mais ampla o modo com que a organização competirá e assim facilitar a tomada de decisão do gestor (PORTER, 2004); ou seja, um planejamento quando bem elaborado transmite aos demais colaboradores confiança, proporcionando mais segurança para enfrentar as adversidades que possam surgir no decorrer do percurso.

METODOLOGIA

As etapas de realização do presente ensaio teórico metodológico, da pesquisa empírica, estão constituídas em três partes: (i) a construção do referencial teórico com os principais autores acerca do estudo e documental sobre a legislação pertinente à temática; (ii) visita *in loco* e realização de entrevista com o responsável pela coordenação da gerencia de exames e concursos de uma universidade pública; (iii) e análise do dados coletados, bem como apresentação do resultado final. A entrevista aconteceu no dia 22 de março de 2016.

Segundo Lakatos e Marconi (2006) a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório de descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

Portanto, o instrumento de coleta de dados deste ensaio foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista.

A pesquisa bibliográfica propicia a revisão de um tema sob os diferentes enfoques e conclusões inovadoras, baseiam-se nas informações existentes em livros, revistas, artigos, monografias, dissertações etc. Conforme esclarece Boccato:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (2009, p. 103).

Além disso, utilizar-se-á também o procedimento metodológico pautado na pesquisa documental, ensinado por Vasques (2005) argumenta que uma pesquisa documental caracteriza-se pela fonte da coleta de dados. Estes podem ser escritos ou não, desde que sejam primários e realizados num momento em que ocorrem os fatos ou fenômenos.

Na entrevista, o contato direto do entrevistador com o entrevistado, por meio de um roteiro de perguntas no qual será obtida respostas para aquilo que se deseja saber, por isso é considerado um método bastante eficaz na obtenção de informações direto da fonte.

Sobre a entrevista, Gressler afirma:

A entrevista consiste em uma conversação envolvendo duas ou mais pessoas com propósito de se obter informações para uma investigação. Contudo, não é somente uma simples conversa, mas, sim, uma conversa orientada para um objetivo definido (2004, p. 164).

No campo dos objetivos, o projeto caracteriza-se por ser exploratória. De acordo com Creswell (2007, p. 218) “é útil para o pesquisador que quer explorar um fenômeno, mas que também quer expandir os resultados qualitativos”. Isto é, visa permitir ao investigador maior familiaridade com o problema.

Com o intuito de descrever uma abordagem que possibilitasse o entendimento do tema proposto, este trabalho foi pautado em uma pesquisa de natureza básica, pois, objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência da administração sem aplicação prática prevista (PRODANOV, 2013). A pesquisa qualitativa, com aplicação de questões abertas, visou desenvolver entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

O processo de análise de dados em si envolve várias etapas. Diante dessa diversificação, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2010), o qual as organiza em três fases: I. Pré-análise; II. Exploração do material; e III. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Universidade Pública analisada está sediada no estado de Mato Grosso, em 2015 completou 45 (quarenta e cinco) anos de história, dos quais, desses, 25 (vinte e cinco) dedicados à serviços de realização de vestibulares e concursos públicos. Assim o setor investigado, para obter as informações necessárias acerca do assunto estudado, foi a Gerência de Exames e Concursos (GEC), que outrora se chamava Coordenação de Concurso e Exames Vestibulares (CCEV).

A mudança de nomenclatura ocorreu conforme a resolução do Conselho Diretor (CD) nº 11 de 19/10/2012, transformando a Coordenação de Concurso e Exames Vestibulares (CCEV), órgão vinculado a Reitoria, em Gerência de Exames e Concursos (GEC), subordinada a Secretaria de Articulação e Relações Institucionais (SARI).

A respeito do processo de execução do concurso público e demais assuntos vinculados, os dados apresentados no decorrer desse tópico, são engendrados de entrevista com o responsável pela GEC. O técnico entrevistado possui 54 (cinquenta e quatro) anos de idade, presta serviço para a instituição a 37 anos, desses, 11 (onze) anos trabalhando no setor e três anos como responsável pelo setor.

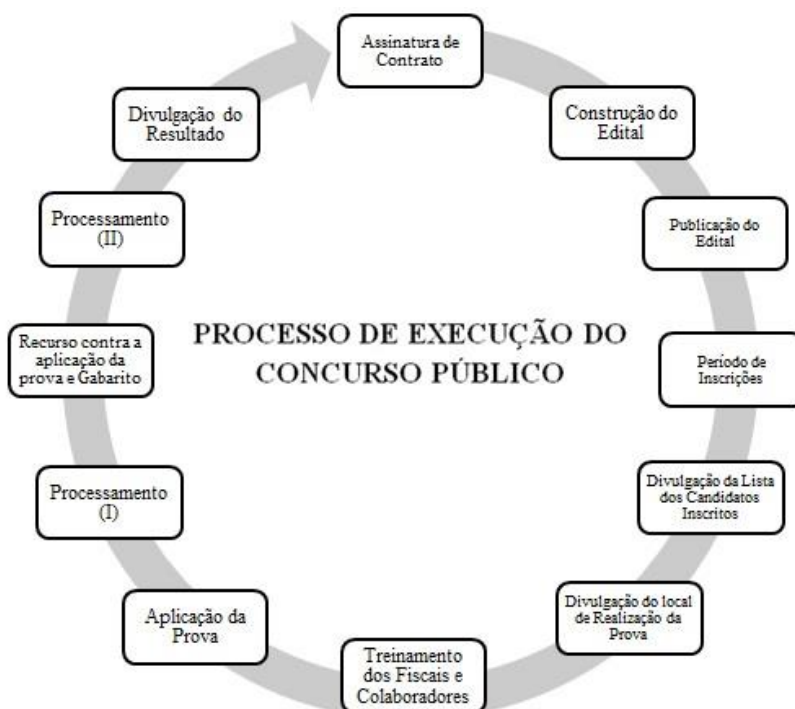
Essa Gerência executou nos últimos três anos, aproximadamente 25 (vinte e cinco) concursos públicos. Diante disso, a inegável a popularidade dos serviços prestados contagiou os estados vizinhos de Tocantins e Rondônia. De acordo com o entrevistado, a universidade possui alguns clientes fiéis: o Ministério Público de Mato Grosso (MPMT), Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) e o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT).

Quando perguntado se existe um manual de procedimento para a realização do concurso público, a resposta foi negativa. Afirmou que os procedimentos dependem muito de quem contrata, a partir destes parâmetros que será preparada toda estratégia do concurso, isto é, a elaboração do edital, definindo as leis regulamentares das atividades do contratante, identificando se na esfera municipal, estadual ou federal, além de utilizar a lei de plano de cargos, carreira e salários dos servidores públicos.

Com relação ao passo a passo de execução do concurso público desta instituição, o servidor explanou que não há nenhum concurso igual ao outro, ou seja, cada qual possui sua particularidade, no entanto, de forma ampla, entende-se que o processo de

execução do concurso é composto da seguinte forma: 1) assinatura de contrato; 2) construção do edital; 3) publicação do edital; 4) abertura de inscrições; 5) divulgação da lista de candidatos inscritos; 6) divulgação do local de realização da prova; 7) treinamento dos fiscais e colaboradores; 8) aplicação da prova; 9) processamento (I); 10) recurso da aplicação e recurso contra gabarito; 11) processamento (II); 12) divulgação do resultado; de acordo com a figura abaixo:

Figura 1: Processo de Execução do Concurso Público



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme o gerente, o processo de execução começa após a assinatura do contrato, firmado entre o contratante e o contratado, sendo este pautado na Lei nº 8.666/93, na qual se viabiliza por dispensa de licitação:

Art. 24. É dispensável a licitação: XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos [...] (BRASIL, 1993).

Posteriormente, inicia-se o processo com a publicação do edital, entretanto, é relevante ressaltar que a gerência de exames e concurso da instituição pública estudada

não trabalha com leis definidas na construção daquele que será o documento norteador do certame, e sobre isso, o entrevistado afirma que a administração trabalha sempre com a legislação municipal, estadual ou federal de acordo com quem está contratando, mas explana a obrigatoriedade da aplicação da Lei nº 11.091/05, de plano de cargos e salários dos servidores públicos, em todos os concursos realizados, porque serve como base na elaboração das provas.

Feito isto, declara-se aberto o período de inscrições para àqueles candidatos que queiram concorrer à vaga ofertada. Na sequência, depois de encerrada o período de inscrições, divulga-se a lista dos candidatos inscritos, proporcionando aos principais interessados a identificação da média necessária para a vaga disponível no certame.

A divulgação de realização da prova vem em seguida, possibilitando ao candidato identificar com antecedência a data, o horário e o local da realização do exame, evitando transtorno no dia do concurso. Antes da etapa da prova, o número de candidatos inscritos, demanda a quantidade de fiscais e colaboradores necessários, sendo fundamental a respectiva capacitação de todos envolvidos. O gerente explicou que o concurso do Departamento de Trânsito do estado de Mato Grosso - DETRAN/MT (foi o maior concurso já realizado pela instituição) obteve 75 mil candidatos inscritos, para essa demanda foi necessário aproximadamente 4.200 fiscais na aplicação da prova.

Nesta trilha, o passo seguinte refere-se à aplicação da prova. A etapa subsequente é o processamento (I), na qual é o momento em que os dados do candidato que realizou o exame são validados por meio do cartão resposta e, quando houver, folha de redação, ou outras provas, física etc. Assim sendo, depois dessa validação é aberto período de recurso contra aplicação da prova e/ou gabarito caso o candidato tenha se sentido lesado de alguma maneira seja no decorrer da avaliação ou com relação às questões da prova.

Desta maneira, uma vez ingressado, ou não, com recurso, será realizado outro processamento (II) para validação das informações, em caso de alguma questão tenha sido impugnada, este fato deve ser acrescentado. E assim, chegando ao fim desse ciclo o trabalho finaliza-se com a divulgação dos aprovados e classificados. No entanto, é importante esclarecer, no que diz respeito ao processo de convocação dos candidatos aprovados, será de responsabilidade da organização contratante, a ofertante de vagas.

Sendo assim, fica evidente que para realizar o serviço de forma correta e íntegra, o quadro funcional da GEC deve ser evidenciado, corresponde a uma equipe de

aproximadamente 10 (dez) funcionários, constituído de servidores técnicos administrativos e pessoas terceirizadas, para desenvolverem diversas atividades: logística do concurso, organização das provas, material de expediente requerido, sob a responsabilidade do coordenador de bancas, que acompanha o certame.

Para o servidor público do GEC, está satisfeito com a gestão da execução do concurso público, e se coloca sempre à disposição para aprender, acredita que a inovação dos procesos pode incrementar e aperfeiçoar o serviço, para não estagnar, diante da dinâmica de mercado.

Quando abordado sobre a prática do *Compliance* durante o processo de execução do concurso público, o responsável pela gerência não quis responder, alegando ser informação confidencial. Já, quando questionado sobre o valor médio cobrado para executar o concurso, o servidor disse ser variável, pois o montante baseia-se em custo fixo e variável, e está diretamente ligado ao número de candidatos inscritos e nas questões elaboradas. No entanto, afirmou que os valores financeiros recebidos cobrem todas as despesas, parte dos recursos são destinados ao fomento do ensino, pesquisa e extensão da universidade, seguindo as resoluções institucionais.

CONCLUSÃO

Depois de realizada a entrevista com o responsável pela GEC, pôde-se constatar que existem algumas notificações a serem pontuada, uma delas se trata da elaboração do edital, não percebido pela gerência como a “lei” que fundamenta a execução do concurso, mas sim, como um documento para mensurar a quantidade de questões e por sua vez a quantidade de cadernos de provas que serão impressas, implicando diretamente nos custos fixo e variável, ou seja, deixando transparecer suposta ideia que o controle do faturamento seja a principal meta.

Com relação às leis utilizadas que servirão de base na construção do edital, o entrevistado relatou que a única lei utilizada em todos os concursos é a Lei nº 11.091/05, lei de plano de cargos, carreira e salários dos servidores públicos, e que as demais leis, podem ou não, ser usadas, vai depender de quem for o órgão contratante, isto é, a Lei Anticorrupção em nenhum momento foi mencionada, podendo ser entendido que não há impedimento de uma possível prática de corrupção durante o

processo de execução do concurso público realizado pela GEC, ainda com a possibilidade do desconhecimento do entrevistado da Lei Anticorrupção.

Outro ponto a ser questionado se refere a não divulgação da utilização da prática do *compliance*, conforme resposta mostrada anteriormente, quando perguntado se a gerência praticava o uso desta gestão, o entrevistado afirmou que essa informação era confidencial. A hipótese desta resposta trilha pela subjetividade considerando que a Lei Anticorrupção seja recente no país e por isso ainda não tinha sido colocada em prática.

Entretanto, é imprescindível a atualização dos procedimentos para evitar de maneira cabal a aplicação do princípio da gestão de *compliance*, com o propósito de afastar em definitivo qualquer possibilidade de desvio de conduta e preservar a imagem de idoneidade da universidade pública pesquisada, para o acompanhamento da sociedade.

Portanto, há evidências de necessidade de atualização do GEC para a prevenção e de combate a corrupção no âmbito da gerência executora de concurso na universidade pública estudada. Medida necessária para a produção de Manual de Integridade para Concurso Público, com base na Lei Anticorrupção, de modo a se obter governança corporativa governamental adequada em todos os concursos a ser realizados, com transparência demonstrando que a subunidade administrativa está preocupada em evitar a prática de corrupção durante a execução do concurso público.

De modo geral, por se tratar de uma análise com base na experiência do responsável pela GEC, percebe-se que o setor investigado tenta promover um trabalho ordenado, aplicando planejamento estratégico, definindo metas, capacitando as pessoas engajadas no processo do certame, bem como controlando os recursos financeiros disponíveis, para a devida prestação de contas.

Sugere-se estudos futuros investigando a percepção do nível de satisfação dos candidatos inscritos, dos colaboradores envolvidos, dos fornecedores, e do contratante para certificar se a GEC de fato entrega o serviço com qualidade, transparência e cumpre com o Manual de Integridade de Concurso Público elaborado, em conformidade com a Lei de Combate a Corrupção.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Documento consultivo Função de Compliance**, 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques>> Acesso em: 03 mar. 2016.

ANDRADE, A.; ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSMANN, S. J. **Filosofia e Ética**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

BARDIN, L. **Análises de Conteúdo**. 5. ed. Impressão Editora Loyola. Coimbra: Edições 70. 2010.

BARROS FILHO, C.; MEUCCI, A. **O Executivo e o Martelo: reflexões sobre ética empresarial**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas e *Balanced Scorecard* em organizações públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>> Acesso em: 02 mar. 2016.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da Pesquisa Bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. Controladoria Geral da União. **Integridade no Setor Público**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/o-que-significa-ser-uma-empresa-integra>> Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 1.171/94**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. Lei de Anticorrupção. **Decreto lei nº 8.420/15**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm> Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.666/93**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm> Acesso em: 31 mar. 2016.

_____. Presidência da República. **Lei nº 12.846/13**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.112/90**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 11 mar. 2016.

COIMBRA, J. A. A. **Fronteiras da Ética**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

CRASWELL, J. W. – **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIMENTI, R. C. et al. **Curso de Direito Constitucional**. 7. ed. rev. e atualizada. EC n. 64/2010. São Paulo: Saraiva, 2010.

DRUCKER, P. F.(1909). **Introdução à Administração**; Tradução de Carlos A. Malferrari. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS. **Significado da Palavra Lei**. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/lei/>> Acesso em: 17 mar. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 9. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, L. V.; MOROSINI, F. C. A Implementação da Lei Anticorrupção no Comércio: o controle legal da corrupção direcionado às empresas transnacionais. In: **Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**. v.2, n.3, Jan-Jun. 2013, p. 257-277. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/austral/article/viewFile/35615/23981>> Acesso em: 09 mar. 2016.

GOMES, L. F. et al. **Capital Humano nas Organizações Modernas: a vantagem competitiva**. Londrina/PR: Revista Terra e Cultura, nº41. 2001.

GONÇALVES, J. A. P. **Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Número de desempregados cresce no Brasil em 2016**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-carreiras/noticias/redacao/2016/02/19/pnad.htm>> Acesso em: 09 mar. 2016.

IBGC. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>> Acesso em: 15 mar. 2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATO GROSSO. Estado de Mato Grosso. **Lei Complementar nº 112/2002**. Disponível

em:<<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legfinan.nsf/7c7b6a9347c50f55032569140065ebbf/eb4f48d928b85f5604256f870072e362?OpenDocument>>

Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. **Portal da Transparência. Competências do Gabinete de Transparência e Combate a Corrupção**. Disponível

<<http://www.transparencia.mt.gov.br/index.php/gabinete-de-transparencia-e-combate-a-corrupcao>> Acesso em: 12. Mar.2016

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27º ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**: gestão pública aplicada União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentaria e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEGRÃO, C. R. P. L.; PONTELO, J. F. **Compliance, Controles Internos e Riscos**: a importância de gestão de pessoas. Brasília/DF: Editora SENAC, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHO, R. R.; NASCIMENTO, A. M. **Instituições de Direito Público e Privado**: introdução ao estudo do direito, noções de ética profissional. 24. ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa das Empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analista de mercado e pesquisadores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SIQUEIRA, W. **Administração Pública I**. Rio de Janeiro: Sindicato dos Administradores do Estado do Rio de Janeiro, 1987.

TORREY, D. **Lei Americana FCPA cria sanções no combate à corrupção comercial**. Revista Consultor Jurídico, 2012. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-abr-11/fcpa-cria-sancoes-combate-corrupcao-comercial-internacional#author>> Acesso em: 10 mar. 2016.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). **Business principles for countering bribery**: A multi – Stakeholder initiative led by transparency international, 2013. Disponível em: <https://issuu.com/transparencyinternational/docs/business_principles_web_final/1?e=2496456/6040471> Acesso em: 12 mar. 2016.

_____. **Índice de Percepção de Corrupção**, 2015. Disponível em: <<https://www.transparency.org/>> Acesso em: 12 mar. 2016.

VASQUES, M. H. B. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Universidade Nove de Julho (UNINOVE), 2005. Disponível em: <<xa.yimg.com/kq/groups/22765974/.../name/Metodologia.UniNove.pdf>> Acessado em: 10 mar. 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

WRIGHT, P. L. et al. **Administração Estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli Esteves. 1. ed. 11 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Informações do Entrevistado

Nome:
Sexo:
Idade:
Tempo de Serviço na Universidade:

Nº	PERGUNTAS REALIZADAS
01	Quantos anos a Universidade está executando concursos Públicos? E quantos anos o senhor está atuando nesta área?
02	Quantos concursos foram realizados pela Universidade nos últimos 03 anos? Quais os principais clientes?
03	A Universidade já executou algum concurso fora do estado de Mato Grosso?
04	Existe algum manual de procedimentos do passo a passo que auxilia na execução do concurso? Ou de repente alguma legislação que define?
05	Onde, literalmente, começa a execução do concurso, e quando ela é finalizada?
06	É possível descrever o passo a passo do processo de execução?
07	Quais leis são utilizadas para que sirva de respaldo na elaboração do edital? Existe alguma fixa que não pode faltar?
08	Como é feito a preparação de provas, o treinamento dos fiscais? Quantas pessoas são envolvidas no processo? E a comissão, é composta por quantas pessoas?
09	Ao iniciar a execução do concurso, existe alguma escala de prioridades?
10	Na sua percepção, se faz necessário alguma modificação na forma de gestão do processo de execução do concurso? Ou já se considera satisfatório?
11	A comissão utiliza o <i>Compliance</i> durante todo o processo de execução do concurso público?
12	Qual o valor médio cobrado para realizar cada concurso? O valor é pela quantidade de vagas? Por tipo de cargo superior, médio e fundamental?
13	O valor pago cobre as despesas e fica com saldo positivo de aproximadamente quanto?

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Cecília Arlene Moraes:

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2012), mestre em Saúde e Ambiente pela Universidade Federal de Mato Grosso (2002), especialista em Recursos Humanos, em Dinâmica de Grupo e em Psicanálise e Educação (UFMT), bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT (1979). Professora Associada II na Universidade Federal de Mato Grosso. Líder do grupo de pesquisa Tecnologia de Gestão Estratégica & Inovação (TECGESI) e membro do grupo de pesquisa Estudos e Pesquisa em Administração (GEPAD). Escritora, pesquisadora e consultora com larga experiência na área de Administração, atuando nas temáticas: Empreendedorismo, Gestão Estratégica, Inovação, Gestão Pública, Compliance, Gestão de Pessoas e Tecnologia Social.

Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/7925653704863410>

Correo Electrónico: athena@terra.com.br

Felipe Angelo da Silva:

Natural de Chapada dos Guimarães/MT. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (2016). Pesquisador voluntário no projeto de Iniciação Científica intitulado "Usina de Ciência" e membro do grupo de pesquisa Tecnologia de Gestão Estratégica & Inovação (TECGESI). Possui experiência na área administrativa, do qual trabalhou 2 anos e 7 meses no regime celetista na Fundação de Apoio a Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico de Mato Grosso (FUNDETEC). Foi estagiário por 12 meses na Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Rondonópolis (ACIR), atuando no setor de pesquisas. Trabalhou também como estagiário na UFMT, na diretoria do bloco do Instituto de Linguagens (IL) por 2 anos, onde desempenhou funções administrativas. Nas horas vagas é voluntário na Associação de Amigos da Criança com Câncer em Mato Grosso (AACCC/MT).

Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/8312268553209570>

Correo Electrónico: felipeangelo40@gmail.com

La influencia de la lógica productivista en la lucha por el poder de Graduados de Administración campo interior en Río de Janeiro: un análisis desde el enfoque de la Pierre Bourdieu

Autor (es)

Ana Paula Medeiros Bauer¹
Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly²

¹ Mestre em administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

² Prof Dr. do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

RESUMEN:

En Brasil, el graduado en el campo de la administración de empresas desarrollado a partir de la necesidad del gobierno para lograr sus proyectos de crecimiento y la industrialización, lo que requiere profesionales con conocimientos suficientes para apoyar esta demanda. Con el tiempo, muchos cambios se han producido en el campo, especialmente con respecto a su sistema de evaluación. Desde la década de 1990, el sistema de evaluación tiene que prestar más atención a los científicos, guiando las acciones de los programas dentro de este campo. Por lo tanto, el objetivo del estudio es entender cómo la lógica de la productividad influyó en las luchas por el poder entre las organizaciones que conforman la administración en curso de posgrado en el estado de Río de Janeiro, un estado que pertenece a la región sureste de Brasil. Para ello se realizó un campo de búsqueda en la literatura, el análisis de los datos a través de la técnica de análisis de contenido. Los principales resultados de la encuesta identificó que la lógica de la productividad se ha convertido en el principal guiar las acciones de los programas en la búsqueda de lograr una alta posición en el campo.

Palabras clave: Políticas de evaluación, de post-gradado en la gestión, luchas de poder

ABSTRACT:

In Brazil, the graduate in business administration field developed from the government's need to achieve its growth projects and industrialization, requiring professionals with sufficient knowledge to support this demand. Over time, many changes have occurred in the field, especially with regard to its evaluation system. From the 1990s, the evaluation system has to focus more attention to scientific, guiding the actions of the programs within this field. Thus, the objective of the study is to understand how the logic of productivity influenced the power struggles among organizations that make up the administration in graduate school course in Rio de Janeiro state, a state belonging to the southeastern region of Brazil. For this we carried out a literature search field, analyzing the data through content analysis technique. The main results the survey identified that the logic of productivity has become the primary guiding the actions of the programs in the pursuit of achieving a high position in the field.

Keywords: Assessment policies, post-graduate in management, power struggles

1. INTRODUÇÃO

O campo da pós-graduação no Brasil passou por variadas mudanças ao longo de seu desenvolvimento, principalmente relacionadas ao seu sistema de avaliação. A pós-graduação stricto sensu e o ensino superior de um modo geral, possuem uma trajetória recente no país, se inicializando, no caso da pós-graduação, a partir da criação da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) na década de 1950 (BIANCHETTI e VALLE, 2014).

A Capes é responsável por avaliar e promover o desenvolvimento da pós-graduação nacional. Foi criada em um momento em que o país necessitava urgentemente de recursos humanos qualificados para atuarem nos projetos de desenvolvimento do governo (CAPES, 2014, s/p). Nesse sentido, não havia uma forte

preocupação e rigidez em formular e cumprir regras, pois trabalhar com processos mais fluídos e simples auxiliaria no alcance mais rápido e efetivo desse objetivo.

Na década de 1960, houve um grande acontecimento no campo da pós-graduação no Brasil, foi aprovado o Parecer CFE 977/65, que oficializou o campo, em três de dezembro de 1965, pelo Conselho Federal de Educação (CFE). Esse documento oficial teve o intuito de explicar as definições e natureza da pós-graduação, além de conter os objetivos desse ramo da educação (SANTOS e AZEVEDO, 2009). Após sua formalização, o campo do ensino em pós-graduação teve primeiramente a função de qualificar as atividades de ensino na graduação, fornecendo um retorno à deficiente formação de professores universitários (PEGINO, 2014).

Mas, segundo Santos e Azevedo (2009) a formalização não foi o bastante para alcançar todos os objetivos propostos no parecer. Dessa forma, se fez necessário a criação de outros mecanismos capazes de garantir que as ações fossem desenvolvidas com o objetivo de expandir de forma organizada a pós-graduação. (SANTOS E AZEVEDO, 2009).

Nesse contexto, criou-se o I Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), em 1974, para auxiliar em um desenvolvimento planejado do campo. A partir de então, surgiu de uma forma inicial o sistema de avaliação da pós-graduação, em 1976, porém somente na publicação do II PNPG foi enfatizada, a importância da avaliação. Atualmente, já existem seis Planos com períodos de vigência pré-estabelecidos. No que se refere as políticas de avaliação, diversas modificações ocorreram durante o desenvolvimento dos Planos, como por exemplo, a instauração da avaliação por pares, escala de conceituação numérica.

Vale destacar que o foco da pesquisa foi o campo de pós-graduação em administração, que surgiu no Brasil respaldado pelo projeto político que se desenvolvia durante a década de 1930 à 1960 (LIMA, 2007). O país visava avançar em seus projetos de crescimento e industrialização, por isso necessitava de profissionais com conhecimento suficiente para auxiliar essa demanda.

A partir da década 1990, diversos países do mundo passaram por processos de reformas devido à crise do estado de bem estar social, orientados principalmente por recomendações de ordem neoliberal. Essas mudanças também adentraram as políticas de avaliação da pós-graduação brasileira, e dentre outros fatores, surgiu uma forte preocupação com a produção científica que passou a orientar as ações dos programas no interior desse campo (MAGRO, SECCHI, e LAUS, 2013).

Segundo Bresser-Pereira e Spinik (2006) a ideia central da Reforma do Estado era diminuir as funções do Estado como gerador e provedor de bens e serviços e, estender as suas obrigações no custeamento de atividades que envolvem, setores como direitos humanos básicos.

Essa reforma também gerou impactos na avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação. No campo da pós-graduação foi possível notar mudanças no modo de avaliação da Capes, passando da avaliação alfabética para numérica de 1 à 7, realizando avaliações trienais por pares, incentivando assim um ranqueamento dos programas entre outras (OLIVEIRA e FONSECA, 2010).

No entanto, a mudança que gerou mais impacto no Sistema Nacional de Avaliação foi a introdução do *Ranking Qualis* (PNPG, 2010). Esse sistema de estratificação, foi implantado em 1998, e é uma classificação dos veículos de divulgação da produção intelectual, dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, definida e utilizada para a fundamentação do processo de avaliação (CAPES, 2004, s/p). A avaliação, dentre outros quesitos, passa a enfatizar a análise a partir da qualidade dos veículos de divulgação, ou

seja, o trabalho é considerado de qualidade se for aceito em um veículo de divulgação que possui boa classificação no sistema *Qualis*. Nesse sentido, os programas de pós-graduação passam a demandar uma demasiada atenção à produção acadêmica, pois esse critério se tornou muito importante para a obtenção de uma boa avaliação.

Sendo assim, Rosa (2008, p.111) afirma que a academia passa a se orientar sob a “lógica industrial”, onde os pesquisadores assumem “papéis de gerentes”, comandando grupos de pesquisa, assim como os gerentes fabris gerenciam suas equipes de produção. Godoy e Xavier (2012) também discorrem sobre o modelo de produção na academia e apontam que a forma de avaliação pautada somente na quantidade de publicações não exerce nenhuma importância científica, pois geralmente esses trabalhos são pouco lidos. A produção de artigos publicáveis apenas com o viés quantitativo, possui serventia somente para as variadas formas de progressão na carreira acadêmica. (GODOY E XAVIER, 2012).

Schmidt (2011, p.322) afirma que, como ferramenta do produtivismo, a avaliação busca impor um “poder de dominação da esfera científica e intelectual” que tende a se tornar natural e legítimo. As organizações que compõem o campo aderem e se submetem a essa lógica, criando assim, um sistema ao qual deve responder.

A percepção dessa lógica produtivista é também exposta por Nascimento (2010), apontando que, nos últimos anos houve acréscimos importantes nas políticas de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), dando-se maior importância para a produção científica dos programas de pós-graduação, e, mais especificamente, à publicação de artigos em periódicos científicos, a pontuação atribuída aos artigos apresentados em eventos científicos foi sendo reduzida e não é mais valorizada no triênio 2010-2012.

Aponta-se, o possível argumento de que o fomento ao redor da produção científica possui interesses mais amplos, do que apenas avaliativos do ambiente nacional. Argumenta-se que a avaliação também está interessada em fazer com que o Brasil se insira no cenário internacional, e para atingir tal pretensão é necessário que se eleve o volume de produção (OLIVEIRA e FONSECA, 2010). Ainda segundo os autores, “a CAPES acredita que a permanente ampliação das exigências, em sintonia com os requisitos internacionais, contribui para a elevação da competitividade” (OLIVEIRA e FONSECA, 2010, p. 45).

Alcadipani (2011, p.1174) denomina produtivismo como uma exaltação exagerada na produção de um grande volume de algo que possui “pouca substância”, o foco é produzir o máximo de uma coisa “enlatada”, com “pouco conteúdo” e com isso valorizar a quantidade como sinônimo de qualidade. Ainda, segundo Alcadipani (2011, p.1175), o resultado dessa lógica produtivista adotada no campo acadêmico é a decadência na qualidade dos trabalhos, onde nos encontros nota-se a fragilidade dos artigos, discussões superficiais, “falta de inovação conceitual”, entre outros. A academia foi invadida pela lógica produtivista, onde é produzido artigos ao invés de conhecimento (ALCADIPANI, 2011). O autor também argumenta que na maioria das disciplinas dos programas de administração, no Brasil, são exigidos artigos para publicação (ALCADIPANI, 2011).

Dessa forma, o presente projeto se baseia na perspectiva teórica do sociólogo francês Pierre Bourdieu, buscando compreender como a lógica produtivista introduzida no campo de pós-graduação em administração no estado do Rio de Janeiro, influenciou

as disputas de poder por parte das organizações que compõem esse espaço social. O autor possui sua base analítica em três conceitos centrais: campos, *habitus* e capitais.

Nesse sentido, Bourdieu (2008) entende o campo como um espaço de interações de forças entre os agentes dotados de um determinado tipo de capital, dentre os diferentes tipos existentes, para conquistarem o domínio do campo. Por *habitus* entende-se, basicamente, por valores reproduzidos automaticamente pelos agentes e que orienta sua ação. Já o capital é percebido através de diversas formas, e cada campo determina o capital que irá conduzir sua dinâmica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A perspectiva analítica de Bourdieu

A obra de Pierre Bourdieu se desenvolveu sob a percepção relacional entre subjetividade e objetividade, avançando a dicotomia existente. Misoczky (2003, p.24) afirma que a “contribuição das formulações de Bourdieu em estudos organizacionais implica mudança de foco e de compreensão do próprio objeto de estudo”. Sendo assim, uma análise fundamentada na perspectiva de Pierre Bourdieu, para ser completa, precisa abarcar os conceitos de campo, *habitus* e capitais. Esses conceitos dizem muito a respeito da complexa relação das ações humanas, e nenhum dos três conceitos analisados isoladamente pode explicar os atos humanos, e, é a interligação dos mesmos que regula a conduta humana (SWARTZ, 2002).

O significado de campo evidencia que os acontecimentos sociais são espaços estruturados onde os atores disputam entre si por recursos de valor (SWARTZ, 2002). Para Bourdieu (2004, p.20) campo é “o universo no qual estão inseridos os agentes e as instituições que produzem, reproduzem ou difundem a arte, a literatura ou a ciência”.

Nessa perspectiva os programas de pós-graduação, estão inseridos no campo científico, que possui suas próprias especificidades e “regras do jogo”. Dessa forma, Bourdieu (2004, p.21) afirma que o campo científico “é um mundo social, e como tal, faz imposições, solicitações e etc, que são, no entanto, relativamente independentes das pressões do mundo social global que o envolve”, e assim como todos os outros campos, é um campo de forças e lutas que visam manter ou modificar a lógica das forças dominantes (BOURDIEU, 2004).

É importante esclarecer que assim como o campo econômico, o campo da ciência também possui “relações de força”, disputas de poder, busca por concentração de capital, relações sociais que buscam a “dominação” através da “apropriação dos meios de produção e reprodução”, além de reconhecer a existência de lutas para manter ou subverter a lógica específica do próprio campo (BOURDIEU, 2004, p. 34). Desse modo Bourdieu (1989, p.135) descreve o campo social como um:

“espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição atual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas, cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele, na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem, e na segunda dimensão, segundo a composição de seu capital – quer dizer, segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das suas posses”. (BOURDIEU, 1989, p. 135).

Outra concepção teórica muito importante nos estudos de Bourdieu é a concepção de capital que está intrinsecamente relacionada com o entendimento do funcionamento do campo. Por isso, para que um campo possa ser compreendido, se faz necessário entender como se originou a lógica que o rege. A lógica peculiar do campo pode ser entendida através “da espécie de capital necessário para participar do mesmo”, tal capital conduzirá as características para o desenvolvimento das relações que irão se estabelecer no campo (BOURDIEU, 2007, p. 106).

Vale ressaltar que a importância de cada fator constituinte é determinada por cada campo, ou seja, uns podem valorizar mais um tipo específico de capital enquanto outros valorizam um diferente, é essa a estrutura que irá determinar a dinâmica do campo (BOURDIEU, 2007). Dessa maneira, o sociólogo menciona “que a posição social e o poder específico atribuídos aos agentes em um campo particular dependem, antes de mais nada, do capital específico que eles podem mobilizar [...]”(BOURDIEU, 2007, p. 107). O que importa em cada campo é a mobilização e pertencimento do capital que foi eleito como estruturante, e nada mais além disso, por isso a estrutura e dinâmica do campo é tão particular.

Para manter a ordem existem as estratégias de reprodução, que visam aumentar ou conservar o volume de capital de um determinado grupo ou agente, tais estratégias se constituem pelo conjunto de ações onde os agentes buscam de forma consciente ou inconsciente, manter ou ampliar seu volume de capital e conseqüentemente permanecer ou melhorar sua posição na estrutura de relações (BOURDIEU, 2007).

Apesar de compreender o campo como um espaço social dotado de uma dinâmica específica que define como serão as regras do “jogo”, Bourdieu (2007) acredita no potencial do agente para movimentar e modificar a lógica que conduz o campo. Segundo o autor, a mudança não ocorre somente pela ação de um agente, mais sim através da mobilização de um grupo.

Dick (2008) afirma que esse potencial gerador de mudanças e transformações advêm do objetivo gerador de *habitus*. Vale então, explicitar que para Bourdieu (2007), “o *habitus* engendra representações e práticas que, apesar das aparências, são sempre mais ajustadas as condições objetivas das quais elas são o produto” (BOURDIEU, 2007, p. 228). O *habitus* admite construir uma relação cognoscível e fundamental entre definidas práticas e uma situação, onde o significado é realizado por ele a cargo de categorias de percepção e de apreciação, que são realizadas a partir de uma circunstância objetivamente observável (BOURDIEU, 2007). Desse modo, o *habitus* é:

“com efeito, princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, sistema de classificação (*principium divisionis*) de tais práticas. Na relação entre as duas capacidades que definem o *habitus*, ou seja, capacidade de produzir práticas e obras classificáveis, além da capacidade de diferenciar e de apreciar essas práticas e esses produtos (gosto), e que se constitui o mundo social representado, ou seja, o espaço dos estilos de vida”(BOURDIEU, 2007, p.162).

Como o campo é um espaço social de conflito de interesses, onde ocorrem as buscas por recursos de poder, os agentes que constituem esse campo regem suas ações a partir de seu *habitus*. Por *habitus* entende-se que são os valores reproduzidos automaticamente pelos agentes, tais valores são impostos pela família, escola,

sociedade, dentre outras organizações que participam da formação do agente. No entanto, Swartz (2002, p. 63) alerta que o conceito de *habitus* não é a simples repetição de conduta ou rotina, por isso, “*habitus* tem um potencial latente que molda a ação não pela sua frequência de uso, mas por sua confiabilidade, quando são evocados”.

Para compreender o *habitus* é necessário perceber o que foi imposto como regra, qual a lógica que rege determinado campo, como tal regra foi instituída no campo. O *habitus* é um princípio gerador de práticas e de entendimentos que é capaz de dar sentido ao comportamento dos agentes.

2.2 O campo de pós-graduação e seu sistema de avaliação no Brasil

O final da década de 1930 foi marcante para o campo de ensino em administração, apesar da sua consolidação só ocorrer cerca de 20 anos depois. Em 1938 foi criado o DASP (Departamento de Administração do Serviço Público) com o objetivo de atingir a eficiência da estrutura administrativa do Estado, se tornando um forte influenciador nas questões administrativas do governo, tais como o plano estratégico do país (LIMA, 2007). No entanto, apesar do DASP dar suporte ao gerenciamento dos assuntos do estado e auxiliar no desenvolvimento de uma gestão mais racionalizada (LIMA, 2007), não existia ainda, no país, uma entidade provedora de cursos de ensino superior ou pós-graduação em administração.

Detectada essa lacuna no sistema brasileiro, surge em 1944 a Fundação Getúlio Vargas (FGV) que marcou o processo inicial para a concepção do ensino da administração. A FGV visava qualificar professores, construir “currículos e métodos de ensino”, vislumbrando o crescimento e o fortalecimento de cursos de graduação em administração no Brasil (LIMA, 2007, p. 185). A Fundação foi de fundamental importância para o avanço da economia no Brasil, “ocupando uma posição dominante, no campo das instituições de ensino de administração, assim como serviu de referência para o desenvolvimento desses cursos no Brasil” (LIMA, 2007, p. 185).

A partir desse primeiro passo, surgiu oficialmente em 1952 no Rio de Janeiro a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), uma escola pertencente a FGV, que tinha o intuito de “promover a preparação de técnicos de administração e funcionários executivos” inaugurando no país, “a graduação e a pós-graduação em Administração” (LIMA, 2007, p. 189). Atualmente o campo acadêmico, que nesse trabalho se delimita nos programas de pós-graduação em administração com mestrado e doutorado – exceto um programa pesquisado que contém apenas curso de mestrado acadêmico - possui 38 cursos espalhados pelas diversas regiões do país. Dentre eles, dois atingem a nota máxima da avaliação, possuem conceito 7 o que equivale o curso a padrões internacionais; dois possuem nota 6 que corresponde a cursos de excelência; 15 possuem a nota 5 que corresponde a programas de alto nível; 18 possuem a nota 4 que significa que o desempenho do programa é bom e apenas 1 possui a nota 3 somente em seu curso de mestrado, essa nota destina-se aos programas que apresentam o padrão de qualidade mínimo (CAPES, 2015, s/p).

O início da década de 1950 foi um período de grande desenvolvimento da ciência no contexto brasileiro. Nessa época foram criadas a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e o CNpq (Conselho Nacional de

Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que seriam fundamentais para o desenvolvimento da pós-graduação da pesquisa no país.

A Capes originou-se como Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual Capes) em 1951, com o objetivo de garantir uma realidade com recurso humano especializado em quantidade e qualidade o bastante para suprir às necessidades dos projetos públicos e privados que visavam o crescimento do país (CAPES, 2014, s/p). O CNPq foi criado no mesmo ano, porém tinha o objetivo de promover, financiar e organizar o desenvolvimento das práticas científicas, além de conceder bolsas de estudos com o intuito de aperfeiçoar os pesquisadores (PEGINO, 2014).

O desenvolvimento da pós-graduação no país teve o auxílio dessas duas importantes agências do governo. As mesmas garantiram junto com as universidades, comunidade científica e acadêmica das diversas áreas do conhecimento, o compromisso do Estado de médio e longo prazo com a ciência (OLIVEIRA e FONSECA, 2010).

Atualmente a CAPES tem sua missão voltada para a promoção do desenvolvimento da pós-graduação nacional e a formação de pessoal qualificado, no Brasil e no exterior. Possui cinco linhas principais de ação: avaliação da pós-graduação nacional; elaboração de estudos e subsídios que auxiliam o Ministério da Educação (MEC) na definição dos planos e políticas de desenvolvimento da pós-graduação nacional; formação de recursos de alto nível no país e exterior, mediante programas de investimento em bolsas de estudo, auxílios e outros mecanismos; promoção da cooperação científica nacional e internacional; viabilização do acesso à produção científica mundial (CAPES, 2014, s/p).

Ambas as agências tiveram suas primeiras atuações durante o governo de Getúlio Vargas, onde o planejamento do Estado era implementar um projeto nacional desenvolvimentista, que se fundamentava em planos econômicos, aumento das despesas do governo e na pesada industrialização, buscando modernizar os diversos setores do país (OLIVEIRA e FONSECA, 2010). Por isso a necessidade de se desenvolver ciência e mão-de-obra qualificada para atuar nos projetos governamentais.

O que distinguia uma instituição da outra era que a Capes estava ligada ao MEC e atuou mais precisamente ao lado dos programas de pós-graduação. Já o CNPq estava ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) e visava desenvolver o pesquisador, e os eixos de pesquisa, fomentar grupos de pesquisa, buscando planejar uma plano de carreira voltado para a elevação da produção de ciência (OLIVEIRA e FONSECA, 2010). Sendo assim, Capes e CNPq podem ser classificadas como instituições controladoras e estruturantes do desenvolvimento e funcionamento do campo da pós-graduação, pois orientam políticas, modelos e indicadores de avaliação e de administração dos programas, que estão diretamente ligados as condições de financiamento (OLIVEIRA, 2015). Segundo Oliveira (2015, p. 347), como a Capes tem sob seu comando a avaliação e o fomento dos programas, a mesma “consegue promover certo enquadramento institucional que concorre para o estabelecimento de um tipo de comportamento ou desempenho institucional”.

O Sistema Nacional de Pós-Graduação surgiu em 1976, quando ainda estava vigente o I Plano Nacional de Pós-Graduação. O principal objetivo para a criação do

sistema foi a preocupação com o desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Além disso, nesse período os primeiros passos para a avaliação dos programas foram iniciados (CAPES, 2014, s/p).

O SNPG abarca dois processos que são acompanhados por consultores de diferentes regiões e instituições de ensino do país. Um dos processos refere-se à Avaliação das Propostas de Cursos Novos (APCN), e o seguinte diz respeito à Avaliação dos Programas de Pós-graduação (CAPES, 2014, s/p).

O processo de Avaliação dos Programas de Pós-Graduação é composto e desenvolvido pelo Acompanhamento Anual e, atualmente, a Avaliação Quadrienal, que tem o objetivo de medir o desempenho dos programas que compõem o SNPG (CAPES, 2014, s/p). Segundo a Capes (2014), o processo de avaliação foi implementado com o objetivo de padronizar a qualidade que os programas de pós-graduação deveriam ter, buscando identificar os que têm esse padrão, além de ter a responsabilidade de certificar, permitir, reconhecer e renovar o credenciamento dos programas, alavancando assim o Sistema Nacional de Pós-Graduação com um todo.

Além disso, busca lapidar cada curso e incentivar o aumento no nível da eficiência dos mesmos com relação às demandas da nação e da região em busca de profissionais qualificados, mantendo todos esses quesitos em consonância com o projeto político de desenvolvimento do país (CAPES, 2014, s/p).

No entanto, os critérios de avaliação utilizados tem levado cada vez mais a um isomorfismo estrutural e curricular dos programas de pós-graduação que buscam manter os mesmo padrão para atender aos indicadores. (WASSEN, PEREIRA e BALZAN, 2015). Segundo os autores, a preferência por determinar certos critérios para a avaliação está diretamente interligada às políticas públicas de educação do ensino em pós-graduação, tomando como principal preocupação a eficiência, onde as melhores performances devem ser alcançadas com o mínimo de recursos financeiros e temporais. (WASSEN, PEREIRA e BALZAN, 2015).

Para Oliveira (2015) as agências de financiamento e avaliação da pós-graduação possuem vários procedimentos e modos para exercer influência sobre o campo. Um desses elementos são os recursos financeiros, a agência tem o poder de aumentar ou subtrair o apoio aos programas, esse apoio é caracterizado, entre outros elementos, por bolsas à discentes e professores, ou recursos para manter o desenvolvimento do programa (OLIVEIRA, 2015). Dessa forma, a agência pode definir cortes de apoio financeiro, diminuir o número de bolsas que já existem, indeferir o requerimento de novas bolsas, ou seja, a circulação de recursos necessários para o bom funcionamento de um programa dependerá da boa avaliação do mesmo.

É importante destacar que, não é possível pensar a avaliação como algo isolado e neutro. A avaliação compõe o Sistema Nacional da Pós-Graduação e está alinhada com os projetos políticos para a educação. Desse modo, é um elemento estruturante no campo em que se insere, se interligando com os movimentos econômicos, sociais, ideológicos e administrativos do país, se moldando muitas vezes ao contexto atual (DOURADO, 2002). Oliveira (2015, p.357) complementa que as agências de avaliação estão em consonância com uma “lógica mais ampla do campo econômico e também

com um projeto de governo comprometido com as demandas advindas da conjuntura nacional e internacional [...], que gere maior capacidade produtiva e competitiva”.

De uma forma geral, nos últimos anos o sistema de pós-graduação tem sido guiado pelas “agências de fomento e de avaliação, comprometidas com uma visão de expansão que impulsiona a produção do conhecimento associada às demandas econômico-produtivas” (OLIVEIRA, 2015, p.357).

Nesse sentido, Luiz (2006, p. 301) aponta que a tendência contemporânea pela “quantificação como estratégia de avaliação de qualidade acadêmica, se por um lado a viabiliza operacionalmente, por outro, não nos deve cegar quanto às suas claras limitações”. Para Dias Sobrinho (2003, p.32) “toda avaliação tem um forte significado político e uma importante dimensão ética, e não apenas técnica”, a avaliação sempre é produzida em um “espaço social” conduzido por “valores e disputas de poder”.

Parece ser possível afirmar que o modo como a pós-graduação vem sendo avaliada, torna difícil a tentativa de planejamento ou execuções de estratégias que busquem se opor à lógica vigente, “sobretudo devido à escassez de recursos financeiros, especialmente em universidades e programas de menor prestígio e capital acadêmico da instituição no cenário nacional” (OLIVEIRA, 2015,p.352). O modo como a avaliação está estruturada conduz a um ciclo vicioso em busca da excelência onde os próprios programas almejam se igualar ou ultrapassar seus pares considerados de excelência.

2.3 A Lógica Produtivista em questão

As atuais políticas de avaliação tem induzido á caminhos onde “a ênfase na produtividade, na performatividade e na competição é um dos traços mais visíveis dessa política, colocando em oposição quantidade versus qualidade da produção” (OLIVEIRA, 2015, p. 335). O autor também aponta outros desdobramentos que a atual situação tem provocado, como o “aligeiramento da produção, ou ainda, a sua reedição ou reaquecimento sem seu amadurecimento e seu aprofundamento” (OLIVEIRA, 2015, p.355).

Sendo assim, o que se percebe nas universidades é que o trabalho docente “sofre o impacto dos processos de flexibilização do setor produtivo, acompanhando as oscilações dos mercados, enfim, ao trabalho do professor são agregadas outras funções” (SANTOS, 2010, p. 154).

O sistema de avaliação dos programas de pós-graduação e também a apreciação sobre a qualidade da produção da academia acarretaram significativas mudanças nas últimas décadas. No Brasil tal lógica produtivista começa a ser percebida na academia no fim dos anos 1970 e, se instaura oficialmente, a partir dos anos 1990 (GODOI & XAVIER, 2012).

Os programas que alcançam nota máxima na avaliação possuem grande importância nacional, “por constituírem-se em referência nas diferentes áreas e por contarem com os pesquisadores mais produtivos e prestigiados, garantindo legitimidade às ações de regulação” (OLIVEIRA, 2015, p.352).

Visto a evolução das políticas de avaliação da pós-graduação, pode-se perceber que a preocupação com a produção acadêmica se tornou primordial aos programas, advinda

das reestruturaciones impostas pelo atual sistema econômico determinando uma “nova realidade para o século XXI, qual seja: o conhecimento como elemento basilar da produção, da agregação de valor e do acúmulo de vantagens diferenciais em um cenário de competição global” (OLIVEIRA, 2015,p.341).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho é composta por uma pesquisa qualitativa, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e de campo. Na fase de pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas presenciais, com um roteiro semiestruturado. Participaram da pesquisa 12 docentes credenciados em programas de pós-graduação do estado Rio de Janeiro. Foram entrevistados docentes de 5 instituições de ensino, sendo elas públicas e privadas. A pesquisa foi realizada no estado do Rio de Janeiro, pois o mesmo concentra cerca de 50% dos cursos com mestrado e doutorado em administração no país.

A fase de análise dos dados contou com o auxílio do software *Atlas Ti*, no momento agrupamento e classificação dos dados, além da identificação das categorias definidas a priori, sendo elas: campo de pós-graduação em administração, *habitus*, capital, e produtivismo. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que trata os dados contidos nas falas, nos livros, artigos e em todo o *corpus* que sustenta a pesquisa (BARDIN, 1977). A análise foi organizada em três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

4. RESULTADOS

4.1 O campo da pós-graduação e seus agentes

De acordo com a perspectiva teórica de Bourdieu, o campo é entendido como um espaço de disputas de poder, onde ocorrem interações de forças entre os agentes dotados de um determinado tipo de capital, dentre os diferentes tipos existentes, para conquistarem o domínio do campo (BOURDIEU, 2008). Bourdieu expressa que, o campo é caracterizado como um espaço de variadas dimensões onde as posições dos agentes são definidas de acordo com um sistema regente, que no caso do presente estudo é entendido como o sistema de avaliação da pós-graduação, que insere e delimita a importância que cada capital terá naquele respectivo campo (BOURDIEU, 1989). Desse modo, os agentes se distribuem no campo “na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem, e na segunda dimensão, segundo a composição de seu capital – quer dizer, segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das suas posses” (BOURDIEU, 1989, p. 135).

Sendo assim, afirma-se que nesse estudo entendeu-se como campo a pós-graduação em administração, e como agentes os programas com cursos de mestrado e doutorado, com exceção de um curso que só possui mestrado acadêmico, delimitando assim a pesquisa. Percebeu-se que nesse campo, são os programas que atuam como agentes, buscando alcançar posições, deter capitais importantes e conseguir conquistar uma posição dominante no ranking.

Os principais agentes inseridos no campo de pós-graduação em administração no estado do Rio de Janeiro, identificados foram:

PROGRAMA	IES	UF
ADMINISTRAÇÃO	UFRJ	RJ
ADMINISTRAÇÃO	FGV/RJ	RJ
ADMINISTRAÇÃO	UNIGRANRIO	RJ
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	PUC-RIO	RJ
ADMINISTRAÇÃO	UFF	RJ

Tabela 1: Programas do Estado do Rio de Janeiro pesquisados.

Elaboração Própria

Fonte: Plataforma Sucupira

Por meio da pesquisa realizada foi possível perceber que existe uma grande preocupação com a posição que o programa irá alcançar no ranking feito pela Capes no final da avaliação. Dessa forma, alguns agentes percebem que a atenção ao ranqueamento também mascara a realidade do campo, pois não consegue trabalhar com as diferenças, ou seja, com as características únicas que cada agente possui. Busca-se focalizar nas métricas e instrumentos de quantificação que nem sempre expressam com devida atenção o trabalho que um determinado agente vem desenvolvendo ao longo de sua trajetória no campo.

“esse ranqueamento é um ranqueamento que não faz completa abstração das.. é.. características regionais, então você observa o seguinte, o padrão para se construir para fazer esse ranqueamento, é um padrão de sudeste, tanto que no levantamento que fizemos para pesquisa é.. que orientei recentemente sobre a avaliação da CAPES [...], o percentual, de notas 6 e 7 do sudeste, é várias vezes superior a região sul e mais varias vezes ainda a região nordeste e norte do país, então o padrão que está posto aí é o padrão sudeste, que não necessariamente significa um bom padrão, do ponto de vista empírico, assim, bem prático, a minha experiência com alguns programas de nota elevada é uma experiência que depõe contra esse ranqueamento, e essa experiência é uma experiência constituída por frequência à bancas, essa semana eu tenho em relação à três instituições aqui no sudeste, importantes, três bancas a fazer, é conviver com a produção dessas.. dessas instituições, isso me proporciona isso, vê o que estão produzindo, uma quarta banca que eu tenho é de um programa 7 da nossa universidade, aí, sem nenhum bairrismo, eu percebo ali uma massa de estudo, é uma banca de qualificação onde estão apenas três capítulos escritos e .. e uma projeção, mas você sente ali a massa de pesquisa, de trabalho, de levantamento e etc..é.. mas um bom número de.. escolas com nota 6 é.. aqui .. aqui temos poucas com nota 7, não temos nenhuma com nota 7 no Rio de Janeiro, [...] na minha opinião, a experiência que eu tenho no Brasil com esses programas com nota 7 é..e 6.., não , não mudam em nada a minha impressão negativo sobre o ranqueamento feito pela CAPES” (Entrevistado 8).

O agente aborda sobre os aspectos regionais, mas também questiona sobre a qualidade que o sistema de avaliação afirma mensurar. Fica nítido nessa fala que o modelo de avaliação vigente, busca analisar todos os programas partindo de uma visão regional, especificamente criada por meio da realidade da região sudeste, visando

construir modelos padrões do que seria a qualidade. É apontado que nem sempre o padrão sudeste será de fato o melhor, para se basear e avaliar todos os outros agentes do campo. Por fim, é criticada a qualidade encontrada em programas que possuem elevadas notas e conseqüentemente uma boa posição no ranking *qualis*, é afirmado que nem sempre as pesquisas produzidas pelos mesmos possuem profundidade correspondente a excelência da sua nota.

As modificações sofridas nas políticas públicas de avaliação do campo mudou o modo como os agentes atuam em busca de melhores resultados. Atualmente a preocupação dos mesmos encontra-se principalmente na produção científica, uma vez que uma boa avaliação possibilita a obtenção de financiamentos, e conseqüentemente um posicionamento privilegiado com relação aos outros no campo.

Tal espaço possui suas próprias especificidades e regras de condução do jogo. Dessa forma pode-se dizer que o campo de pós-graduação em administração é um espaço dotado de uma autonomia relativa já que, apesar de contemplar características específicas as organizações detentoras dos programas de pós-graduação sofrem inúmeras pressões internas e externas, tais como aquelas exercidas pelas instituições reguladoras e forças políticas diversas. Ainda é possível mencionar que o campo da pós-graduação em administração pode ser caracterizado como um locus de lutas por recursos de poder (capitais) que visam manter ou modificar a sua configuração em termos de posicionamentos.

4.2 Os capitais relevantes no campo

Os capitais relevantes percebidos no campo da pós-graduação estão intrinsecamente relacionados, a ligação entre eles contribui para que um agente obtenha uma boa posição no campo. É importante ressaltar que a Capes ocupa uma função reguladora e dessa forma já possui uma posição diferenciada no campo, não disputando recursos com os programas. Nesse sentido, os mesmos buscam produzir quantitativamente - e alguns também já se preocupam com a produção qualificada, buscando principalmente a publicação em periódicos internacionais – pois a produção elevada gera publicações que se convertem em pontos e esses pontos irão contribuir para sua avaliação.

Por sua vez, a composição de um bom corpo docente, principalmente aqueles que estão comprometidos com a pesquisa, produção e publicação nacional e internacional, são muito bem-vindos para os agentes. São os docentes um dos principais capitais percebidos, pois são eles que irão compor o programa e fazer que se cumpram os objetivos estabelecidos, através dos mesmos o ensino e pesquisa são realizados. Por isso um corpo docente alinhado, bem estruturado, sólido e em consonância com o posicionamento que aquele determinado programa busca atingir é essencial para a trajetória no campo, conforme exposto no trecho de entrevista a seguir:

“Eu acho que, é, tem que ter primeiro, tem que ter um corpo docente de alta qualidade tá, eu acho que o corpo docente na pós-graduação mestrado, doutorado, um corpo docente majoritariamente composto por pessoas com doutorado em instituições de qualidade, onde o doutorado seja realmente é visto como um programa que atingiu níveis bons de qualidade” (Entrevistado 6).

Os docentes também devem se preocupar com a publicação em revistas que gerem pontos, direcionando sua produção para revistas qualificadas da área e não qualquer veículo de divulgação, limitando assim, sua livre escolha em decidir onde publicar seu trabalho:

“Porque eu quero colocar em alguns canais em que não geram pontos na CAPES, mas a CAPES não quer saber, não gera pontos, não publica, se fosse uma avaliação mais qualitativa, como essa que a gente recebe internacional, ela quer saber como você interage com a comunidade, com empresas, com órgãos públicos, então o que esse canais explícitos, é.. fala com essas pessoas, vê o que você fez, a CAPES não, produção técnica, a.. tem uma negócio lá no CNPq que é produção técnica, a CAPES presta muito pouca atenção, é coisa qualitativa e tal..olha, as vezes não olha, enfim, eu acho que é isso” (Entrevistado 6).

Assim como o funcionamento dinâmico de qualquer campo, o campo de pós-graduação em administração também possui capitais que são cobiçados pelos agentes e essenciais para sua permanência dominante nesse espaço. O grande volume de publicação em periódicos que ocupem boa posição no ranking *Qualis*, pode ser definido com um desses capitais almejados. A produção científica, principalmente, passou a denominar quais agentes se tornariam dominantes, ou seja, o volume de produção conduz a dinâmica do jogo. Os agentes que se preocupam com a produção acadêmica possuem um corpo docente mais qualificado que conquistam financiamentos para suas pesquisas. Também possuem boa infraestrutura propiciando um bom rendimento aos docentes, dentre outras vantagens que os auxiliam a ocupar uma posição dominante. Nesse sentido, trechos de entrevistas comprovam a finalidade da produção científica:

“É ser bem avaliado, né, é ter inserção nacional e internacional, ter visibilidade, é.. porque quando o cara publica o nome do programa tá lá, então.., eu acho que a publicação dá bastante visibilidade pro programa” (Entrevistado 6).

“É... tem várias né... tem as óbvias né.. , quer dizer..a gente produz cientificamente pra conseguir manter o programa qualificado, tá.., essa é muito óbvia.. mas seria empobrecedor dizer que é a finalidade da publicação, da produção científica aqui” (Entrevistado 1).

Quando questionados sobre o que uma posição no ranking poderia representar, alguns detectaram que além de boas condições para financiamento, isso geraria consequentemente um reconhecimento por parte dos outros . Esse reconhecimento se daria por meio da percepção de que aquele agente é referência no campo, que de acordo com a avaliação da Capes possui qualidade e excelência para atuar. É claro que o capital econômico auxilia no alcance desse capital simbólico, pois quanto mais recursos um programa tiver para investir em um desenvolvimento qualificado, maiores serão suas chances de conquistar uma avaliação satisfatória.

4.3 O *habitus* organizacional

Os programas buscam se posicionar no campo de uma forma única, buscando sustentar sua tomada de decisão, assumindo seu posicionamento no campo.

“Espera o que outras universidades esperam, isso é que ele oriente e publique, isso é importante, não é uma...não há um assédio cruel em torno disso, é... a lógica da [...] é uma lógica mais equitativa, é uma preocupação que todos, todos cresçam juntos tá. É.. eu tenho muito mais contato com os professores, portanto, eu troco muito mais informações com eles e a impressão que eu tenho é que o ambiente me permite trabalhar melhor [...]o programa aqui tem um posicionamento muito particular, muito diferente dos

outros programas, [...] é uma Instituição com fins lucrativos, por causa disso ela não consegue é.. pleitear bolsas ao CNPq, então eu por exemplo, não consigo mandar por CNPq um pedido de.. de Edital Universal, especificamente porque é uma Instituição com fins lucrativos, e a Pró-reitoria ela não é exatamente muito gentil com a gente em dar dinheiro pra pesquisa não..o que significa que se por acaso eu quero dinheiro pra atividade de pesquisa eu vou ter que contar com a FAPERJ, é minha única saída. Esse é o principal é.. empecilho [...]" (Entrevistado 1).

Essa fala parece ir ao encontro do conceito de *habitus* de Pierre Bourdieu, identificado nesse estudo como um *habitus* organizacional, pois foi possível notar que esse agente busca claramente se posicionar no campo de forma alternativa à vários outros. Essas questões ficam ainda mais claras quando o agente menciona que pretende permanecer pequeno no campo, pois não tem condições de atender de forma qualitativa a demanda, e por prezar de forma fiel a qualidade do programa. Além disso, percebe-se que se possui um *habitus* de união muito ressaltado, onde todos pretendem caminhar e crescer juntos, demonstrando o comprometimento com o desenvolvimento no campo. Também se destaca que o programa possui características singulares em relação ao financiamento de pesquisas, por se tratar de uma instituição com fins lucrativos, sua alternativa de fomento público possui apenas uma opção decisão, a solicitação via FAPERJ (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro).

Parece ser possível identificar outro dado de *habitus* organizacional por meio das estratégias de posicionamento, que se mostra bastante interessante por destacar que diferentemente do agente evidenciado acima, esse agente busca a posição mais dominante no campo através de estratégias de diferenciação, se caracterizando como uma instituição de elite.

“é uma Instituição de Elite, então.. uma coisa que eu percebo claramente ham.. [...] você analisa posições de instituições dentro do campo, existe um posicionamento né, então cada uma.. vai se posicionar de uma forma que se diferencie de outras né, então esse destaque né, essa posição de elite, se trabalha aqui muito com a busca de uma estratégia de diferenciação do que os outros fazem, obviamente que a estratégia não é estática né, ela vai mudando ao longo da história né, da pós-graduação no país, né, então naquela época era mais quantitativamente, publicações, os pesquisadores que se destacavam deveriam se.. ser inseridos numa linha de.. de publicações que demonstrasse um desempenho acadêmico em pesquisa, atualmente está linha é internacional, então não basta publicar, tem que publicar a partir de alguns critérios que são fatores de impacto, ham... revistas internacionalmente conhecidas, [...] você precisa inovar em estratégia de posicionamento na pós do país, [...] Assim como a [...] quer manter um posicionamento dela como uma Instituição de elite, ela sempre precisa não apenas acompanhar o que a CAPES diz, mas também inovar não é.. puxar outros indicadores que não estejam lá.. como é a parte da internacionalização que eu tô falando né” [...]" (Entrevista 12).

Essa fala busca ilustrar a construção de um *habitus*, que ocorre por meio de eventos históricos que marcam a trajetória, de valores que são adquiridos. Nesse caso, percebe-se que após uma avaliação mal sucedida o agente passou a se importar e preocupar mais e de forma muito atenta aos requisitos da avaliação, se reestruturando para atendê-los, visando até antecipá-los para se manter na posição desejada. Nota-se que para manter a posição de elite no campo, se decide institucionalizar regras que ainda não são comuns para todos na tentativa de se diferenciar no momento presente e

se destacar. Essa diferenciação ocorre por meio da tentativa de previsão sobre o que a agência de fomento irá exigir futuramente, como é o caso da internacionalização que já é um movimento no campo, mas ainda não existem regras e cobranças mais severas sobre esse requisito.

Os dados também parecem trazer uma percepção sobre o *habitus* discente que os agentes querem atrair, esse *habitus* deve estar em consonância com o *habitus* organizacional, assim como acontece no credenciamento docente. Essa proximidade geralmente acarreta em bons resultados avaliativos.

“Mas a [...] é diferente, eu já estou destacando isso há muito tempo, ninguém entra aqui com perfil docente, nem entra, imagina sair..então a pessoa que entra aqui ele vai ter uma clareza muito grande que vai entrar para .. pesquisa, ele tem na hora de entrada, ele vai ter mais ainda na hora da saída, ham.. quem entra aqui não trabalha mais, fica full time, recebe bolsa full time, enfim .. tem todo um.. muitos critérios que levarão a esse, consolidação deste modelo de pesquisa agora, se você me perguntar no país, eu acho que muitos competem pra conseguir um emprego de docente preferencialmente em universidades federais”. (Entrevistada 12)

Destaca-se, que os agentes formam mestres e doutores de acordo com seu *habitus* organizacional, sendo muito raro que um distanciamento dele ocorra. Nesse sentido o *habitus* organizacional, parece se refletir no momento do ingresso, selecionando aqueles que possuem mais similaridade com o esperado, e mais ainda no momento de conclusão do curso e recebimento do título, onde fica claro qual o perfil que aquele recém-formado adquiriu ao longo da sua jornada acadêmica.

4.4 As disputas de poder no campo

Um elemento que compõe a disputa de poder é a competição, uma realidade nesse campo, onde as organizações competem pela posição no ranking, algo limitado e restritivo, ou seja, segundo os entrevistados não é possível que mais de um programa alcance a nota máxima, para que isso ocorra é necessário que um programa tenha a nota rebaixada para que outro possa deter a nota alta, isso também ocorre com a qualificação de periódicos. Pode-se afirmar então, que o poder nesse campo é representado pela posição dominante, que se traduz no alcance do conceito 7, através da avaliação da Capes. Esse conceito considera que o programa é de excelência, além de equivaler o curso à padrões internacionais. Dessa forma, os agentes competem no campo por posições elevadas nesse ranking, sendo a competição entendida e percebida por todos.

“Acredito não, eu tenho certeza, como eu disse a própria pós demanda isso, há um raking, quando há um ranking, não é tudo mundo que pode tirar 7, não é todo mundo que vai tirar 6, então é um campo, disputado né, é um campo que tem um jogo que se disputa, tem um jogo né, você trabalha com Bourdieu né, autoridade científica que se disputa, e enfim, né, como é que você vai determinar quem..quem que tem o monopólio dessa autoridade científica? se você for ver um pesquisador jovem, é o número de citações que ele tem né..se você for ver num programa por que temos no conjunto né, bolsista produtividade, publicações de qualidade, internacionalmente inserido no debate internacional, são..esses critérios né, então é um jogo competitivo [...] há um raking, quando há um ranking, não é tudo mundo que pode tirar 7, não é todo mundo que vai tirar 6, então é um campo, disputado né, é um campo que tem um jogo que se disputa, tem um jogo né” (Entrevistada 12).

“eu acho é que a própria distribuição das notas, acaba, criando um elemento limitador aí, e acaba excluindo.. né, os programas, a gente.., obviamente a gente sabe, por exemplo, que na próxima avaliação deve ter um outro programa 7, é.. só que o 7, se mais um programa for 7, certamente a gente sabe que não vai ser outro, não vai ter outro. Então, imagina, todos os programas 6 do país, de certa forma, estão competindo por esse 7, entende? Porque não..é muito lento, essa avaliação dos programas pros conceitos mais altos, então.. é.., por exemplo, na avaliação passada a gente teve um programa 7, mas o outro que era 7, caiu pra 5, e permaneceram dois programas 7, então.. como é que.. a gente.. naturalmente deduz, né, os programas deduzem, que.. não tem espaço pra todo mundo..eu acho que isso acirra a competição” (Entrevistada 2).

Essas falas apontam que a competição que ocorre no campo é muito voltada por melhores posições no ranking, já que não existe espaço suficiente para que todas possam ocupar uma posição de excelência, e por isso ocorre a competição, não se esquecendo também, de todos outros benefícios que uma boa nota pode trazer junto consigo. Sendo assim, afirma-se que o poder disputado no campo refere-se ao alcance de posições dominantes nesse ranking.

A competição também ocorre para atrair novos discentes, pois sem eles o funcionamento do programa é comprometido, e também por recursos financeiros que são escassos e limitados.

“Como é que um aluno vai..., eu acho q eu a gente tem um grupo de alunos que se interessam por fazer o doutorado, sei lá, vamos começar a pensar na prática né, ah então tá, é, como é que ..., porque que esse aluno vai escolher ir pra um e não ir pra outro né? Eu acho que na verdade a competição ta nesse sentido, né, é.. é... os alunos de doutorado, eu to pensando no doutorado, porque o doutorado não paga né, então assim.. de alguma forma, todos tem bolsa, bolsa do CNPq, então é.., meio que.. igual pra todo mundo, né. Mas..se eu tenho um bom aluno de doutorado, né, eu to...eu to aumentando a qualidade do meu curso, né, se eu to aumentando a qualidade do meu curso, eu to ganhando aí, de certa forma né, uma visibilidade maior, mais positiva, os meus resultados né, vão ser resultados mais positivos, nesse sentido, então eu quero alunos bons né” (Entrevistada 4).

“a lógica da avaliação é uma lógica de discriminação no sentido de que vai estabelecer um ranking dos programas, quem é 7, quem é 6, quem é 5, quem é 4, que em consequência vai alocar recursos de pesquisa, recursos, bolsas de alunos, bolsas.. enfim.. tudo cadeia vai junto em cima dessa lógica de funcionamento” (Entrevistada 12).

Observa-se que uma boa posição no ranking é o capital mais almejado pelos agentes, pois essa conquista reflete várias consequências boas. Por meio dela é possível atrair novos discentes, fazendo com que o programa se torne reconhecido no campo e desenvolva com mais consistência e profundidade, titulando cada vez mais pessoas que irão divulgar o agente no campo. Além disso, esse poder também facilita a concessão de bolsas e financiamentos, alocando mais recursos, se beneficiando da sua posição.

Além disso, o prestígio virá como consequência de todo esse processo, conforme o programa ganhe reconhecimento dentre os demais, futuros alunos e todos envolvidos no campo. Porém, alguns docentes inseridos nos programas pesquisados, afirmam que existe um objetivo maior a ser alcançado, que vai além do ranking, que é a preocupação com o ensino e a formação de qualidade.

“que você tá fazendo um monte de... porcaria, pra fazer pontuação, e qualidade da pesquisa em nome desse produtivismo foi completamente deixada de lado [...] pra mim o problema disso é o que você sinaliza pra novas gerações, professor novinho que fica achando que publicar é isso, é fazer qualquer coisa e botar, mandar pra qualquer lugar contando que esteja fazendo ponto, é.. peraí né..isso prejudica” (Entrevistada 7).

“eu acho que o desenvolvimento da pós-graduação pode ser prejudicado em termos de mostrar as escolas de qualidades, eu acho que pode também induzir o sistema de publicações que..induz publicações irrelevantes, que simplesmente some pontos, então a qualidade da pesquisa pode ser relativamente afetada no sistema que tá sendo usado pra avaliar a pesquisa” (Entrevistado 6).

“a CAPES na área de administração não tá preocupada na formação de bons gestores, tá preocupada na.. publicação.. é.. ranking..de.. de qualidade.. de..reconhecida do journal onde se publica, acho que isso é só um pedacinho de algo muito maior que deveria ser a preocupação com a gestão da educação em administração” (Entrevistado 11).

Dessa forma, os agentes inseridos nesse campo (programas de pós-graduação em administração) disputam o poder através da busca dos capitais relevantes e importantes para se conquistar uma posição dominante. A dinâmica presente se desenvolve da seguinte maneira: os agentes, na maioria das vezes, optam por credenciar docentes doutores que possuem uma considerável produção acadêmica, e que se demonstram comprometidos com a pesquisa, ou por docentes que possuem determinado reconhecimento em sua área de estudo, ou seja, com *habitus* mais voltado para a intensificação de seu trabalho, focados em aumentar sua produção, até porque o próprio *habitus* organizacional também parece estar diretamente direcionado para os processos de avaliação, se organizando para tomar decisões e se posicionar de acordo com o que será demandado pelo sistema de avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que ocorreram ao longo do processo de desenvolvimento da pós-graduação em administração, tiveram impactos significativos no campo. Esses impactos são notados com mais presença nas políticas de avaliação, que atualmente possuem grande inferência no modo de organização de um programa.

Os principais eventos críticos que aconteceram no campo de pós-graduação em administração se referem principalmente aos acontecimentos da década 1990, quando se instaurou no país um período de reforma do aparelho do Estado que acabou por reestruturar diversos setores econômicos, sociais, educacionais, e etc. Essas reformas inspiradas em ideias neoliberais instalaram lógicas de mercado, e instituições privadas em organismos públicos, alterando de forma significativa sua estrutura, passando a cobrar resultados e desempenho satisfatórios. No setor da educação de pós-graduação, isso se refletiu com maior vigor através da instalação de rankings entre os programas e também por meio da classificação de periódicos no *Qualis Capes*.

Como atualmente, a publicação em periódicos possui um grande peso nesse processo avaliativo, é natural que os agentes se mantenham preocupados em produzir. Dessa forma, nota-se que a relação entre a lógica produtivista e as disputas de poder no campo acontece quando os agente procuram por credenciar docentes doutores que possuem um compromisso com a pesquisa e preocupados em atingir muitos pontos de

publicação , ou por docentes que possuem reconhecimento e prestígio na área. Por isso, percebe-se que esses docentes precisam estar alinhados com um *habitus* focado em elevar sua produção, até porque o próprio *habitus* organizacional também parece estar diretamente orientado para os processos de avaliação, que direcionam a tomada de decisão e o posicionamento desses agentes.

A lógica produtivista influencia de forma veemente as disputas de poder entre os programas de pós-graduação em administração no estado do Rio de Janeiro. A competição é natural à qualquer campo em que o recursos financeiros e materiais são limitados, é preciso se mostrar como o melhor e mais capacitado à recebê-los. No entanto, a elevada pontuação no ranking *qualis*, se tornou, para esse campo, balizadora das posições e pontuações recebidas pelos programas. Nessa lógica, quanto mais se produz e publica, maiores são as chances de conquistar uma avaliação de excelência e consequentemente ter mais acesso aos recursos disponíveis.

Percebe-se que o modo como o campo de pós-graduação vem se desenvolvendo e disputando o poder, pode acarretar limitações e distorções sobre seu verdadeiro papel na sociedade. A lógica produtivista de desenvolvimento transmite aos pós-graduandos que a excelência é alcançada por meio de um grande volume de publicação, e se possível internacional, para elevar o prestígio dessa concepção de excelência. A grande preocupação em elevar a produção e conquistar boas posições no ranking, pode comprometer a formação de pesquisadores e docentes engajados com a mudança social e melhorias concretas no campo.

6. REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. Cadernos Ebape.br. v. 9, nº 4, opinião 3, Rio de Janeiro, Dez. 2011.
- BARDIN L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BIANCHETTI, L.; VALLE, I., R. Produtivismo acadêmico e decorrências às condições de vida/trabalho de pesquisadores brasileiros e europeus. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.22, n. 82, p. 89-110, jan./mar. 2014.
- BOURDIEU, P. A Distinção: crítica social do julgamento. São Paulo: Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.
- _____. Coisas ditas. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- _____. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- _____. Razões Práticas: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papirus, 2008, 9ª Ed.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINIK, Peter (Orgs.). Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006, pp. 21-38.
- CAPES. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/>. Acessado dia 14 de junho de 2014.
- CAPES. História e missão, 2014. <<http://www.Capes.gov.br/sobreaCapes/historiaemissao>>. Acesso em: 15 Jun. 2014.
- CAPES. Relatório de avaliação 2001 2003: trienal 2004. 2004. <http://trienal.capes.gov.br/?page_id=100>. Acesso em: 15 Jun. 2014.
- CFE – Conselho Federal de Educação. Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965 [Documento]. Revista Brasileira de Educação, nº 30, Set /Out /Nov /Dez, 2005.

COPPEAD. **Fatos e Números.** Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/upload/documentos/fatos_numeros_2015.pdf. Acesso em: 05 Fev.2016.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da Educação Superior Regulação e emancipação. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. V.8, n. 1. Mar 2003.

LUIZ, R.,R. Avaliação de produtividade acadêmica: uma proposta de quantificação. R B P G, Brasília, v. 3, n. 6, p. 300-312, dez. 2006.

DOURADO, L., F. Reforma Do Estado E As Políticas Para A Educação Superior No Brasil Nos Anos 90. Educ. Soc., Campinas, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 234-252.

EPABE. **Quem somos/ História.** Disponível em: <http://ebape.fgv.br/quem-somos/historia>. Acesso em: 05 de Fev. 2016.

GODOI, C.,K.; XAVIER, W.,G. O Produtivismo e suas Anomalias. Cadernos Ebape.br. v. 10, nº 2, opinião 1, Rio de Janeiro, Jun. 2012.

LIMA, Tereza Cristina M. P. O Ensino Superior De Administração No Brasil E Em Goiás: Expansão, Privatização E Mercantilização No Período De 1995-2006. 2007. 445 f. (Tese) Doutorado - UFG. Faculdade de Educação. Goiânia, 2007.

MAGRO, D.; SECCHI, L.; LAUS,S. A Nova Gestão Pública e o Produtivismo Imposto Pela Capes: Implicações Na Produção Científica Nas Universidades. Anais XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Set. 2013.

MISOCSKY, M.C. Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. Revista de administração. Contemporânea, 2003, vol.7, edição especial, pp. 9-30.

NASCIMENTO, L. F. Modelo capes de avaliação: Quais as consequências para o triênio 2010-2012? Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 579-600, 2010.

OLIVEIRA, J., F. A Pós-Graduação e a pesquisa no Brasil: processos de regulação e de reconfiguração da formação e da produção do trabalho acadêmico. Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 10, n. 2, jul./dez. 2015.

OLIVEIRA, J., F.; FONSECA, M. A pós-graduação brasileira e o seu sistema de avaliação. In J. F. de Oliveira, A. M. Catani & N. S. C. Ferreira (Orgs.). Pós-graduação e avaliação: impactos e perspectivas no Brasil e no Cenário Internacional (pp. 15-51). Campinas, SP: Mercado de Letras, 2010.

PEGINO, P., M., F. As Relações Acadêmicas de Produção na Pós-Graduação em Administração no Brasil. 2014. 362 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 2014.

PNPG, 2011-2020 – PLANO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO (PNPG) 2011-2020. Ministério da Educação e Cultura – MEC, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasília: CAPES, 2010.

PUC. **Histórico.** Disponível em: <http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/progam.html#historico>. Acesso em: 05 de Fev. 2016.

ROSA, A. R. Nós e os índices – um outro olhar sobre a pressão institucional por publicação. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 4, p. 108-114, 2008.

SANTOS, A., L., F.; AZEVEDO J., M., L. A pós graduação no Brasil, a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional: os contornos da constituição de um campo acadêmico. Revista Brasileira de Educação, v. 14, n. 42, set./dez. 2009.

SANTOS, S., A. A naturalização do produtivismo acadêmico no trabalho docente. Revista Espaço Acadêmico, n. 110, Jul. 2010.

SCHMIDT, M., L., S. Avaliação Acadêmica, Ideologia e Poder. Psicologia USP, São Paulo, 2011, 22(2), 315-334.

SWARTZ, David. The sociology of habit: the perspective of Pierre Bourdieu, The Occupational Therapy Journal of Research, v. 22, n. 1, p. 615-695, 2002.

UFF. **Histórico**. Disponível em: <http://www.adm.uff.br/index.php/historico.html>. Acesso em: 06 de Fev. 2016.

UNIGRANRIO. **Apresentação/ Quem Somos**. Disponível em: <http://w2.portais.atrilo.scire.net.br/unigranrio-ppga/index.php/pt/apresentacao>. Acesso em: 05 de Fev. 2016.

WASSEN, J.; PEREIRA, E., M., A.; BALZAN, N., C. Política De Avaliação Em Programas De Pós-Graduação De Excelência Em Educação. Atos de Pesquisa em Educação, Blumenau, v. 10, n.1, p.215-243, jan./abr. 2015.

"Problemas Organizacionales en la Implementación de las Políticas Públicas de atención a la Pobreza en México".

Autor (es)

Dr. Ignacio Marcelino López Sandoval¹

RESUMEN:

La pobreza es un problema público pluridimensional, que muestra diferentes aristas: económicas, sociales y políticas. Sin embargo, para resolver este problema coinciden diversos actores e intereses de grupos, visiones y motivaciones que complican el diseño e implementación de las políticas para solucionarlo. En México, la acción gubernamental en atención a la pobreza ha mostrado un bajo nivel de desempeño. Estos limitados resultados se deben a muchos factores, pero uno, que es fundamental, es el problema organizacional en la implementación de las políticas públicas. Desde la perspectiva “administrativa” o “burocrática” los factores determinantes de estos resultados son la poca organización de las

¹ Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa. Adscrito al Departamento de Estudios Institucionales. Doctor en Ciencias Sociales con Mención en Ciencia Política por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Correo Electrónico: ilopez@correo.uam.mx.

agencias, la impropiedad y rutinas de los procedimientos, la incompetencia técnica, la apatía de los agentes, los vicios morales que afectan el desempeño, entre otros. En este sentido, el objetivo de este trabajo es investigar el efecto de los problemas organizacionales en la implementación de las políticas públicas de atención a la pobreza en México.

Palabras clave: Pobreza, Políticas Públicas, Implementación de Políticas Públicas

ABSTRACT:

Poverty is a multidimensional public problem that shows different aspects: the economic, social and political. However, to solve this problem coincide various actors and interest groups, visions and motivations that complicate the design and implementation of policies to solve it. In Mexico, Government action in response to poverty has shown a low level of performance. These limited results are due to many factors, but one which is fundamental is the organizational problem in the implementation of public policies. From the "administrative" or "bureaucratic" perspective, determinants of these results are the poor organization of the agencies, improper routines and procedures, technical incompetence, apathy agents, moral vices that affect performance, etc. In this sense, the objective of this work is to investigate the effect of organizational issues in the implementation of public policies in attention to poverty in Mexico.

Keywords: Poverty, Public Policies, Implementation of public policies

Introducción

La pobreza, en América Latina, es uno de los principales problemas económicos y sociales que ha sido condicionado por el desarrollo económico de esta región. Aun cuando se han diseñado e implementado un gran número de políticas y programas en atención a este fenómeno, los resultados han sido limitados.

La pobreza es un problema público complicado, de difícil manejo, pluridimensional, que muestra diferentes aristas económicas, sociales y políticas. Sin embargo, en su atención

concurrer diversos actores e intereses de grupos, visiones y motivaciones para atender este problema.

En general, la acción gubernamental reporta habitualmente un déficit en sus resultados, como suele ser el caso de las políticas de atención a la pobreza. Estos fracasos y limitados resultados se deben a muchos factores, pero uno, que es fundamental, es la implementación de las políticas públicas.

Desde la perspectiva “administrativa” o “burocrática” los determinantes son la poca organización de las agencias, la impropiedad y rutinas de los procedimientos, la incompetencia técnica, la apatía de los agentes, los vicios morales que afectan el desempeño, etc. En este sentido, el objetivo de este trabajo es investigar el efecto de la organización en la implementación de las políticas públicas de atención a la pobreza en México.

Este trabajo está integrado por dos apartados: en el primero se destacan los elementos teóricos para analizar los problemas organizacionales en la implementación de las políticas públicas. En el segundo se describen los programas sociales implementados en México desde 1994 hasta el 2014: PROGRESA, OPORTUNIDADES Y PROSPERA, destacando como algunos problemas organizacionales en la implementación han afectado sus resultados en el combate a la pobreza.

I.- Las políticas públicas y los problemas de implementación

El concepto de política pública en la actualidad oscila en un gran abanico teórico, con diversos énfasis, que van desde la operación del Estado, hasta cierto tipo de acciones gubernamentales muy específicas, que no consideran en algunos casos la interacción Gobierno–Sociedad.

Aguilar Villanueva (2009:14) menciona que *“una política pública es: a) un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; b) acciones cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar*

entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; c) acciones que han sido decididas por autoridades públicas legítimas; d) acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y e) que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad.”

Esta definición incluye varios aspectos, que por separado podrían criticarse, sin embargo en conjunto ilustran una definición bastante completa de las políticas públicas. Un primer aspecto de la definición propuesta establece una distinción precisa, las políticas públicas no son decisiones aisladas o coyunturales, son un sistema correlacionado, planeado y por tanto racional de decisiones, que se apegan al principio de racionalidad inherente a la propuesta de policy sciences de H. D. Lasswell (1951: 80). El segundo aspecto se deriva del principio de causalidad, a su vez, en relación directa con el principio de racionalidad, que sugiere una intencionalidad inicial de la que derivan acciones específicas. El tercer elemento se refiere a la interlocución gobierno-sociedad como espacio de definición del problema público, en donde éste se visibiliza, se incluye en la agenda y se atiende de una u otra forma de manera legítima a través de la implementación.

Por lo anterior, las políticas públicas son conjuntos de decisiones planeadas con la participación, y legitimación, de autoridades representativas del Gobierno junto con representantes de la sociedad, tendientes a mejorar, transformar o solucionar problemas públicos o a emprender acciones consideradas útiles para la sociedad.

La implementación de la política pública

En la implementación de las políticas públicas aparece un elemento articulador entre el diseño de la política, los actores involucrados, las normas necesarias y los recursos empleados. Es decir, la puesta en marcha implica la organización y supervisión de actores que implementará lo establecido en el diseño, la forma de ejercer el financiamiento, la generación de los sistemas de información, difusión, seguimiento y evaluación. Estos elementos generan una gran tensión que se entrelazan con los diferentes equipos de trabajo que intervienen en la implementación.

En el ámbito de los estudios sobre implementación de políticas destacan tres modelos: el top-down, el bottom-up y los enfoques híbridos (Sabatier y Masmanian, 1981; Deubel, 2012 y Vieira, 2012).

De arriba-abajo

La característica fundamental del enfoque top-down es que se resalta la decisión “creadora” de la tecnocracia gubernamental y sus diseñadores con capacidad de generar programas y políticas que se implementan por “derrame” causal. Por ende la jerarquía, la dirección y el control se constituyen en los elementos principales a la hora de comprender el proceso de instrumentación de políticas. La jerarquización se refiere principalmente a la importancia y la influencia de la escala de poder que tienen los distintos niveles políticos y burocráticos sobre la implementación, siguiendo la imagen de la pirámide, a mayor cercanía al vértice mayor capacidad (supuestamente) de controlar y definir la misma, es por esto que la mayor responsabilidad recae sobre la cúspide que es la que da las órdenes y vigila que se cumplan para lograr los objetivos definidos con anterioridad. La dirección y el control están igualmente ligadas a la estructura jerárquica; siguiendo la tradición taylorista quienes diseñan, planean y estructuran las políticas son responsables de su éxito, valiéndose de su capacidad directiva y de control sobre los niveles inferiores.

En el enfoque top-down predomina una visión racionalista ideal capaz de generar decisiones casi perfectas, organizar la mejor forma de llevarlas a cabo y prever su precisa ejecución y posibles obstáculos para evitarlos, hasta producir los resultados esperados sobre la población objetivo y la problemática que inspiró la acción gubernamental. Operativamente esto se expresa en la definición desde arriba de objetivos claros, estructura de órdenes hacia abajo debidamente prevista, aseguramiento de los recursos y apoyos necesarios y un sistema de comunicación que garantice el descenso de las órdenes centrales y la retroalimentación de los responsables. Como visión racional ideal el enfoque top-down hace alarde de eficacia y eficiencia. Para el top-down lo importante y determinante sucede “arriba”, que es la causa de lo que sucede “abajo”.

Este enfoque se sustenta en la tradición de la administración pública estadounidense que separa política y políticas de administración e implementación; los políticos y burócratas que hacen las políticas van por un lado y los implementadores por otro, es la crítica que reciben el enfoque top-down del enfoque bottom-up.

De abajo-arriba

Para el enfoque bottom-up lo importante y determinante sucede “abajo”, los protagonistas de la instrumentación están en la ventanilla de las oficinas gubernamentales o en la calle con la gente, entregando los servicios públicos y materializando las políticas. Los burócratas operativos dada su discrecionalidad reformulan las políticas dadas “arriba”, por lo que no siempre sucede lo que planean los diseñadores de políticas. Es necesario aclarar que el enfoque top-down tiene un alto componente prescriptivo, básicamente orientado a mostrar cómo deberían implementarse las políticas, mientras el enfoque bottom-up mantiene su perspectiva analítica académica descriptiva y explicativa, recomendando hacer los análisis respectivos a partir de lo que Elmore (1993) llamó “el mapeo regresivo”, es decir de abajo hacia arriba, esta perspectiva no tendría tanto valor normativo para los “operarios” de las políticas, ya que no sería claro cómo implementar una política exclusivamente desde abajo, sin que medien órdenes y recursos de niveles superiores.

Los factores organizacionales, relacionados con la forma en que se estructura la forma de entrega de la acción pública, son fundamentales para el enfoque bottom-up, sin dejar de lado los intereses y vicios morales de grupos y agentes individuales que implementarán la política.

Otra visión complementaria a las anteriores es la que plantea Luis F. Aguilar (2000), quien establece un modelo del proceso de implementación de las políticas, que prioriza la existencia de seis variables que definen los vínculos entre la política y su desempeño.

Para Aguilar (2000), la eficiencia de la implementación exige que las normas y los objetivos de un programa sean comprendidos cabalmente por los individuos a quienes corresponde su aplicación. De ahí que resulte indispensable preocuparnos por la claridad

con la que los estándares y objetivos han sido formulados, la exactitud con que son comunicados a los encargados de la implementación y la congruencia con que diversas fuentes de información los difundan. Ni los estándares ni los objetivos pueden ponerse en práctica a menos que se les exprese con claridad suficiente, de modo que los responsables de la implementación puedan saber qué es lo que realmente se espera de ellos.

La comunicación en y entre las organizaciones es un proceso complejo y difícil. Al transmitir mensajes hacia los niveles inferiores de una organización, o de una organización a otra, los comunicadores los distorsionan inevitablemente, ya sea voluntaria e involuntariamente acorde a sus intereses, motivaciones o vicios morales individuales y de grupo.

Más aún, cuando diferentes fuentes de comunicación elaboran interpretaciones contradictorias de las normas y los objetivos, o cuando la misma fuente ofrece interpretaciones sucesivas incompatibles entre sí, los responsables de la implementación enfrentarán grandes dificultades para poder dar cumplimiento a las intenciones de la política (Aguilar, 2000).

Frecuentemente, el éxito de la implementación requiere mecanismos y procedimientos institucionales que permitan a las autoridades incrementar la probabilidad de que los responsables de implementarla actúen de acuerdo con las normas y objetivos de la política.

En el caso de que una sola organización participe en la implementación, los superiores pueden tener acceso a una amplia gama de mecanismos para obligar a sus agentes de cumplir los principios y objetivos iniciales del diseño que van desde: el reclutamiento y la selección, la asignación y la reubicación, el ascenso y la promoción y, en última instancia el despido. También tienen control sobre las asignaciones presupuestales de las oficinas y del personal operativo, que pueden incrementar o reducir en respuesta al desempeño. El problema de la implementación se complica cuando se requieren la participación de varias agencias u organizaciones que impliquen la participación de grupos e individuos con diferentes intereses, motivaciones, agendas políticas y vicios morales.

En el contexto de las relaciones entre organizaciones, resultan de suma importancia dos tipos de actividades de inducción o seguimiento. En primer lugar, las actividades de asesoría y asistencia técnica. Frecuentemente, los funcionarios de más alto nivel, pueden hacer mucho para facilitar el éxito de la implementación si auxilian a los subordinados en la interpretación de los reglamentos y lineamientos federales, si estructuran sus respuestas a las varias presiones políticas y si obtienen los recursos físicos y técnicos necesarios para poner en práctica una política.

En segundo lugar, los superiores pueden respaldarse en una gran variedad de sanciones, tanto positivas como negativas.

Las características que pueden tener efectos diversos en la capacidad de una organización para implementar una política son:

- a. La competencia y el tamaño del personal de una dependencia.
- b. El grado de control jerárquico de las decisiones y los procesos de las subunidades de las agencias responsables.
- c. Los recursos políticos.
- d. La vitalidad de la organización.
- e. Los nexos formales e informales de los grupos dentro de la agencia que implementará el programa
- f. El grado de comunicación en la organización.

II.- La implementación de políticas públicas para combatir la pobreza en México: PROGRESA, OPORTUNIDADES Y PROSPERA.

México es uno de los tres países, junto con Guatemala y Venezuela, en donde más ha crecido la pobreza. Entre 2014 y 2015, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la pobreza aumentó significativamente en la región. El informe de la CEPAL menciona que la pobreza en México aumento de un 51.6% del 2012 a 53.2% en 2014, mientras que la indigencia creció 0.6%. Es decir, aunque se han

implementado programas de atención a la pobreza técnicamente estructurados y supervisados desde 1994 a la fecha no se tienen resultados satisfactorios.

PROGRESA

En la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), en las primeras semanas después de la toma de posesión, ante el constante deterioro de las reservas internacionales del Banco de México el gobierno anunció una devaluación del peso frente al dólar del 15 por ciento; esto bastó para desencadenar una terrible crisis financiera de carácter internacional², con serios efectos económicos a nivel nacional.

En este marco la política de atención a la pobreza fue sufriendo una transformación paulatina, que incluyó la incorporación de programas como: Solidaridad en la Alianza Nacional para el Bienestar (1995); la descentralización del PRONASOL en 1995 y 1996; hasta el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) en 1997; el "Programa para superar la pobreza 1995-2000"³.

Los ejes de la política social en esta administración fueron: la descentralización hacia estados y municipios y la búsqueda de una mayor focalización o concentración de las políticas sociales en las familias más pobres de la población, aún a costa de las políticas de cobertura más amplia como la educativa y de salud. La descentralización y la focalización tuvieron fuertes implicaciones organizacionales en la implementación de la política social contra la pobreza, tanto en términos administrativos como políticos.

Los principales instrumentos fueron los ramos administrativos 33 y 28 del presupuesto federal, mediante el cual se canalizaban recursos a los estados y municipios; y el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) comprendido en el ramo administrativo 28, que de una manera técnica y fría buscaba identificar mediante encuestas a las familias más pobres del medio rural mexicano.

² El gobierno liberó el tipo de cambio, que se fue hasta 7.50 pesos por dólar en marzo de 1995, esto es, más de un 100 por ciento de devaluación con relación a la paridad de 3.60 pesos por dólar vigente en los primeros días de diciembre de 1994.

³ Estos cambios son expresión de las controversias intergubernamentales en torno a cómo combatir la pobreza y cómo construir una nueva política social.

Durante este sexenio tampoco se lograron los objetivos de eliminar la pobreza y de fomentar el desarrollo social: las cifras demuestran un incremento alarmante de la pobreza durante los últimos años de la década de los noventa. Las causas se atribuyen a la crisis económica sufrida en 1995 y a la excesiva focalización de la política para combatir la pobreza.

No se descarta en este sexenio la corrupción y el clientelismo político, como sellos característicos en los programas de política social, aunque los principales programas sociales se fueron blindando para evitar que dichas prácticas fueran aprovechadas política y electoralmente. Por otro lado, la acelerada internacionalización de la economía que se produjo en esos años, constituyó otro factor de empobrecimiento no sólo de México sino de varios países de América Latina.

Estructura administrativa

Progresas fue un programa federal inter-institucional coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) a través de la Coordinación Nacional de Progresas (CONPROGRESA), órgano desconcentrado de esta Secretaría, creado por Decreto Presidencial el 18 de agosto de 1997, "con el objeto de formular, coordinar y evaluar la ejecución de Progresas" (CONPROGRESA 1999a).

En la operación del programa participaban, a nivel federal, además de SEDESOL, la SEP, la SSA y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a través del Programa IMSS Solidaridad. A nivel estatal, los gobiernos de las entidades federativas eran responsables de los servicios de educación básica y atención a la salud de la población abierta, por lo que lo eran también de la oferta que utilizaban los componentes respectivos de Progresas. La participación de Progresas en las entidades se formalizó por medio de Acuerdos de Coordinación entre los Gobiernos Estatales y el Gobierno Federal. A nivel municipal, las autoridades municipales nombraban una persona adscrita a la presidencia municipal como enlace entre el municipio y Progresas, y colaboraban en la revisión de las localidades a incorporar, la ampliación de la cobertura de servicios de educación y salud, el abasto de productos básicos, que facilitara el levantamiento de la información socioeconómica para identificar a las familias beneficiarias, y permitiera la entrega de los apoyos del programa a

estas familias; este efecto de descentralización en la operación del programa originó la búsqueda de rentabilidad electoral por parte del gobierno federal, los gobernadores y los presidentes municipales, distorsionando los objetivos del programa.

OPORTUNIDADES

En la administración de Vicente Fox Quesada (2000-2006) y Felipe Calderón, la política económica continuó con el objetivo de mantener la estabilidad de las variables monetarias y financieras (precios, tipo de cambio y tasas de interés) sobre las variables del crecimiento económico y el empleo.

El programa social implementado por el presidente Vicente Fox y que continuó con Felipe Calderón, promovió la participación social, bajo el lema una tarea contigo como concepto representativo de democracia, pretendiendo la ampliación de capacidades y conocimientos; lo que en la visión del desarrollo humano se denomina "capital humano", apoyado en los rubros de educación, salud y alimentación. Por ello, el gobierno foxista diseñó el programa Oportunidades, como una continuación de Progresa. Este programa fomentó el acceso de los pobres a programas de empleo temporal, al financiamiento de los proyectos productivos, programas de mejoramiento a la regularización y promoción de la vivienda y sistemas de ahorro y crédito popular.

La política social que se planteó marcaba dos vías paralelas y complementarias: Por un lado programas para ampliar las capacidades humanas y por el otro, programas para ampliar las oportunidades de producción y empleo. Es así como se sustituye PROGRESA por el proyecto denominado CONTIGO a través del programa Oportunidades.

Uno de los objetivos fundamentales del programa CONTIGO, fue la promoción de la interacción de los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal, e impulsó una nueva relación entre gobierno y ciudadanía para lograr una mayor eficiencia en las acciones de los sectores público y privado en la política social.

Para identificar a los pobres y asegurar que efectivamente recibieran los apoyos del programa, el gobierno propuso una nueva metodología de medición⁴, que en realidad poco se diferenciaba de las mediciones anteriores y cuya base de datos se obtenía de las Encuestas Nacionales de Ingresos y Gastos de los Hogares. Dicha metodología tomo como medida de bienestar del ingreso por persona y lo compararon con tres puntos de referencia para agrupar a los pobres.

Una innovación de este programa fueron los Comités de Promoción Comunitaria que eran instancias de organización de los titulares beneficiarios del Programa, integrados por el conjunto de vocales nombrados por los propios titulares de las familias que representaban. Dichos comités contribuían a establecer una mejor vinculación entre las familias beneficiarias y el personal de los servicios de salud, educación, y de la Coordinación Nacional, a efecto de canalizar sus solicitudes y sugerencias, así como a fortalecer las acciones de nutrición, contraloría social y transparencia del Programa, preservando en todo momento la libertad de las familias beneficiarias de interlocución directa con las instancias operativas y normativas.

La participación de los titulares como miembros de los Comités de Promoción Comunitaria era voluntaria, quienes la asumían no recibirían ninguna remuneración por su actividad.

La Coordinación Nacional brindaba periódicamente a los vocales de los Comités de Promoción Comunitaria, a través de las coordinaciones estatales, la información necesaria para que pudieran cumplir su labor de orientación.

PROSPERA

El 2 de septiembre de 2014, el presidente Enrique Peña Nieto afirmó, que la estrategia antipobreza del gobierno federal, en la que se invierten anualmente cerca de 73,000 millones de pesos, se transformaría para dar “más alternativas” a las familias necesitadas para incrementar sus ingresos.

⁴ Mediante este mecanismo de selección, se limitaba el carácter discrecional de los programas sociales.

El nuevo programa contaría con apoyos como becas educativas y acceso a créditos, destacó que las familias podrían tener más oportunidades para ingresar a actividades productivas. Se consideró la importancia de cuidar la implementación de los nuevos componentes que incluirá este programa social Prospera.

En el 2016 se establece la fusión de Prospera con el Programa de Apoyo Alimentario. Prospera además del desarrollo de capacidades, considera ahora la inclusión financiera, social, productiva y laboral, pero estos dos últimos rubros están fuertemente determinados por el contexto macroeconómico general.

Es importante enfatizar que un elemento crítico que se exacerba con Prospera es la coordinación interinstitucional, que implica acuerdos necesarios entre los diferentes niveles de gobierno e instancias federales. Mientras la coordinación sea un acuerdo de voluntades, sin carácter vinculatorio en términos de las acciones necesarias para los procesos de inclusión, los resultados serán limitados.

En enero de 2013 el gobierno federal lanzó, lo que consideró, el estandarte de la Nueva Generación de Política Social, la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH). Esta estrategia busca a través de la coherencia de programas sociales y la coordinación interinstitucional e intergubernamental dar paso a una integración de la acción pública para evitar la fragmentación de la política social y así eliminar la pobreza extrema alimentaria e inseguridad alimentaria de aproximadamente el 6 por ciento de mexicanos.

La Cruzada Nacional Contra el Hambre es una estrategia del Gobierno Federal basada en el derecho a la alimentación y en el enfoque de seguridad alimentaria. Sin embargo, trata de forma indistinta el concepto de hambre, seguridad alimentaria, derecho a la alimentación, carencia alimentaria e incluso el hambre.

La CNCH optó por un diseño que retoma los programas preexistentes a nivel federal, con sus 90 programas, acciones y estrategias federales que la integran, buscando crear sinergias con los estados y municipios para atender de manera eficiente la problemática que le dio origen. Es una estrategia que no implicó recursos adicionales, nuevas estructuras

administrativas ni nuevos programas; el logro de sus objetivos supone la coordinación entre los programas sociales del Gobierno federal y entre las agencias federales, estatales y municipales.

Sin embargo, la CNCH enfrenta algunos problemas importantes referentes a: a) el propósito, el cual no fue ni es claramente comunicado; b) los mecanismos, los diferentes tipos de apoyos y acciones de las distintas políticas que integran la estrategia no han sido oportunas en muchos casos; c) los incentivos que tienen los diversos actores que intervienen no generan sinergia; d) las capacidades institucionales de las dependencias, niveles de gobierno, comisiones y agentes, que toman decisiones o se encargan de implementar las políticas. Así mismo se le suman dos problemas adicionales, la débil institucionalización de la estrategia, de sus programas y del marco legal que permite la coordinación y la disminución de apoyo político que ha tenido la Cruzada.

En este sentido, se observa que la Estrategia Nacional Contra el Hambre no ha logrado la coordinación entre agentes, oficinas y sectores, la coherencia entre políticas y la integración de la acción gubernamental. Es decir, se observa como una estrategia presidencial sin una articulación pertinente que se ha intentado justificar de manera demagógica.

CONCLUSIONES

La pobreza es un problema público complicado, de difícil manejo, pluridimensional, que muestra diferentes aristas económicas, sociales y políticas. Sin embargo, en su atención concurren diversos actores e intereses de grupos, visiones y motivaciones para atender este problema.

Desde la perspectiva “administrativa” los problemas en la implementación son: la poca organización de las agencias, la impropiedad y rutinas de los procedimientos, la incompetencia técnica, la apatía de los agentes, los vicios morales que afectan el desempeño, etc.

En el ámbito de los estudios sobre implementación de políticas públicas destacan tres modelos: el top-down, el bottom-up y los enfoques híbridos. La característica fundamental del enfoque top-down es que se resalta la decisión “creadora” de la tecnocracia

gubernamental y sus diseñadores con capacidad de generar programas y políticas que se implementan por “derrame” causal. Por ende la jerarquía, la dirección y el control se constituyen en los elementos principales a la hora de comprender el proceso de instrumentación de políticas. La jerarquización se refiere principalmente a la importancia y la influencia de la escala de poder que tienen los distintos niveles políticos y burocráticos sobre la implementación

Para el enfoque bottom-up lo importante y determinante sucede “abajo”, los protagonistas de la instrumentación están en la ventanilla de las oficinas gubernamentales o en la calle con la gente, entregando los servicios públicos y materializando las políticas. Los burócratas operativos dada su discrecionalidad reformulan las políticas dadas “arriba”, por lo que no siempre sucede lo que planean los diseñadores de políticas

Sin embargo, los principales problemas en la implementación son la coordinación y comunicación en y entre las organizaciones que confluyen en la puesta en marcha de la política. Los objetivos, intereses, motivaciones, agendas y vicios morales de los individuos y de los grupos pueden distorsionar los principios de las políticas. Además al transmitir mensajes hacia los niveles inferiores de una organización, o entre organizaciones, se sufren distorsiones inevitablemente, ya sea voluntaria e involuntariamente, lo que afecta las instrucciones iniciales.

El caso de PROGRESA, OPORTUNIDADES Y PROSPERA fueron creados como programas federales inter-institucionales coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). En la operación de estos programas participan SEDESOL, la SEP, la SSA y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a través del Programa IMSS Solidaridad. A nivel estatal, los gobiernos de las entidades federativas son responsables de los servicios de educación básica y atención a la salud de la población abierta, por lo que también de la oferta que utilizan los componentes respectivos de estos programas. La participación de estos programas en las entidades se formaliza por medio de Acuerdos de Coordinación entre los Gobiernos Estatales y el Gobierno Federal. A nivel municipal también se participó y se sigue participando mediante algunas acciones específicas. Este efecto de descentralización en la operación de los programas ha originado problemas de coordinación

y comunicación, entre diferentes instancias operativas e instancias de gobierno, sobre todo por la búsqueda de la rentabilidad electoral.

Bibliografía

Aguilar, Villanueva, Luis F. (1997). Estudio introductorio. En G. Majone, Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. Fondo de Cultura Económica. Serie Administración Pública. México D. F. México.

Aguilar, Villanueva. (2000) La Implementación de las Políticas. México D.F. : Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar, Villanueva, Luis F. (2004.) Recepción y desarrollo de la disciplina de Política Pública en México. Un estudio introductorio. En Sociológica, año 19, número 54, enero-abril de 2004, pp. 15-37.

Aguilar, Villanueva, Luis F. (2009) Marco para el análisis de las políticas públicas. En Mariñez, Freddy y Garza, Vidal (2009) Política pública y democracia en América Latina del análisis a la implementación. Porrúa, México, D. F.

CONEVAL (2015). Diseño de la Evaluación de la coordinación interinstitucional de la Cruzada Nacional Contra el Hambre (primera fase).

CONEVAL (2016). Balance 2013-2016 del Programa Nacional México Sin Hambre.

Secretaría de Desarrollo Social (2014). Reglas de Operación 2014-2018 del Programa Nacional México Sin Hambre.

Cuervo, Jorge Iván. (2007). Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental. Ensayos sobre políticas públicas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

Elmore, Richard (1993). “Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales”, en La implementación de las Políticas, Porrúa, México.

Lasswell, Harold D. 1951. La orientación hacia las políticas. En Luis F. Aguilar (comp.), El Estudio de las Políticas Públicas. Ed. Porrúa. México. 1996.

Lasswell, Harold D. 1971. A Pre-view of policy sciences. American Elsevier Publishing. EUA.

Levy, S. y Rodríguez, E. (2005). Sin Herencia de Pobreza. El Programa Progres-Oportunidades de México. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo y Planeta. México, D.F.

Parsons, Wayne. 2007. Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. FLACSO, México D. F. México.

PNUD (1997). Informe sobre desarrollo Humano.

Pressman, Jeffrey and Wildavsky, Aaron. (1984) Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland. Third Edition. London, England: Economic Development Agency. Pág. 1-12.

Cibergrafía

www.coneval.org.mx

www.forbes.com.mx

www.excelsior.com.mx

RESUMEN HOJA DE VIDA

Doctor en Ciencias Sociales con Especialidad en Ciencias Políticas en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-México). Maestro en Economía, CIDE. Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos, FLACSO-México. Licenciado en Economía, Facultad de Economía, UNAM. Ingeniero Agrónomo Especialista en Economía Agrícola, UACH.

Líneas de Investigación: 1) Economía, elección racional y análisis institucional de las políticas públicas del gobierno; 2) Análisis institucional de la empresa y su impacto en desarrollo económico; 3) Globalización y reformas económicas en el marco institucional de las políticas públicas; 4) Análisis económico y político de procesos electorales, como determinante del desarrollo económico; 5) Problemas institucionales de pobreza, bienestar y desarrollo económico; e 6) Instituciones, regulación y cambio económico.

Los conflictos alrededor de la construcción de un marco legal del sector de la
comunicación en Brazil: un análisis desde el enfoque de las coaliciones
defensoras

Autor (es)

Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly¹

Letícia Cardoso Prata²

¹ Prof Dr. do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

² Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Bolsista de Iniciação Científica pela FAPERJ.

RESUMEN:

El sector de las comunicaciones en Brasil es tradicionalmente marcado por la hegemonía de las grandes corporaciones en todo el proceso de producción de noticias. En los últimos años, han surgido diferentes grupos de la sociedad civil involucrados en la lucha por la democratización de los medios en el país. Estos grupos, sin embargo, se enfrentan a una serie de retos relacionados con el poder de los grandes grupos mediáticos. El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar cómo ocurren los conflictos en torno a la construcción del marco legal del sector de las comunicaciones en Brasil desde el enfoque de las Coaliciones Defensoras (*Advocacy Coalition Framework*). La investigación es cualitativa y los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de los movimientos que luchan por la democratización de los medios de comunicación en Brasil. El artículo intenta contribuir a los debates que se ha generado en en Brasil y otros países de América del Latina en torno a este tema.

Palabras Clave: Medios de comunicaciones, marco legal, democracia, coaliciones defensoras

ABSTRACT:

Brazilian's communications sector is traditionally marked by the hegemony of large corporations regarding news production. Therefore, different civil society groups in recent years engaged with causes related to media democratization in this country. Such groups face, however, a number of difficulties linked especially to the power of large media groups. Therefore, the main purpose of this paper is to analyze the disputes concerning the shaping of a regulatory framework for the communications sector in Brazil, applying the Advocacy Coalition Framework. The research is qualitative and data were collected through semi-structured interviews with representatives of movements associated with the fight for media democratization in Brazil. It is expected that the study will contribute to the debates that have been held in Brazil and other countries of Latina America on this issue.

Keywords: Communications sector, regulatory framework, democracy, Advocacy Coalition

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vive uma situação de hegemonia de grandes grupos de mídia no setor da comunicação desde a chegada de tecnologias como rádio e televisão (SIMÕES, 2003). Diferentes autores contextualizam tal conjuntura como um cenário de oligopólio existente nesse espaço, incentivando debates que problematizem a questão, tanto no meio acadêmico quanto em outras esferas da sociedade.

O contexto brasileiro da área das comunicações é tradicionalmente marcado pela situação de dominação das grandes corporações frente ao processo de produção de notícias, sendo que, de acordo com Borges (2009, p.59), na década passada, nove famílias dominavam o setor: Marinho (Globo), Abravanel (SBT), Saad (Bandeirantes), Bloch (Manchete), Civita (Abril), Mesquita (Estado), Frias (Folha), Levy (Gazeta) e Nascimento Brito (Jornal do Brasil). Entretanto, o autor afirma que são “apenas cinco, já que as famílias Bloch, Levy e Nascimento faliram e o clã Mesquita atravessa uma grande crise financeira”. Ainda, Borges (2009) afirma que as Organizações Globo preservam avassaladora hegemonia no setor da comunicação, sendo elas compostas por 35 grupos afiliados, os quais controlam, no total, 340 veículos, dentre emissoras de TV, rádios, revistas e operadoras de TV a cabo. Esse quadro, de acordo com Lima (2006), pode ser considerado um resultado da ausência de normas eficazes em nossa legislação que impeçam a propriedade cruzada na mídia. Já de acordo com a página Donos da Mídia (2016), a situação praticamente não sofreu nenhuma alteração no que se refere a hegemonia das grandes corporações de mídia no setor.

A discussão sobre a democratização dos meios de comunicação e sobre a liberdade de expressão por parte dos diferentes grupos pertencentes à esfera da sociedade civil, não obstante a situação de dominação no setor por parte de grandes corporações de mídia, é um tema que vem sendo bastante discutido no contexto brasileiro nos últimos anos. Isso por que inúmeros grupos da sociedade civil vêm apropriando-se de tal questão como uma de suas principais bandeiras, o que se reflete não apenas em discussões levadas a cabo em plataformas digitais por parte de militantes políticos e ativistas de mídia, mas, principalmente, no surgimento de movimentos diversos que defendem a implementação de um marco regulatório para o setor das comunicações no país. Um exemplo disso é a pressão que militantes de novas mídias vem exercendo sobre o Estado para que este

formule políticas públicas que garantam o direito à comunicação por parte da sociedade e o fim da propriedade cruzada (PASSOS, 2011). Por esta última, entende-se a situação em que um mesmo grupo de mídia controla diferentes veículos de comunicação como TV, rádios e jornais no mesmo mercado (LIMA, 2010). Outro exemplo é a iniciativa de diversos movimentos sociais que apresentaram a discussão sobre a democratização dos meios de comunicação como pauta a ser discutida em eventos internacionais como o Fórum Social Mundial por entendê-la como algo que não deve ficar restrito ao contexto nacional (MELLO, 2014), além da criação de coalizões como a FNDC, (Fórum Nacional Pela Democratização da Comunicação), a qual engloba uma ampla gama de atores engajados em tais discussões.

Assim, diante da problemática apresentada, o objetivo de pesquisa que orienta este artigo é **analisar de que maneira ocorrem os conflitos em torno da construção do marco regulatório para o setor das comunicações no Brasil.**

Utiliza-se, para tal, a perspectiva a abordagem do Modelo de Coalizões de Defesa (ou Advocacy Coalition Framework – ACF), inicialmente desenvolvido por Sabatier e Jenkins-Smith (1993). Segundo Vincent (2014) e Souza e Secchi (2013), as coalizões podem ser entendidas como grupos que se organizam informal ou formalmente, e que são compostos por pessoas que compartilham o mesmo arcabouço de crenças, valores, ideias, objetivos políticos e etc. Tais pontos são a “cola” que mantêm a coalizão unida e que determinam a direção das estratégias a serem tomadas, sempre com o objetivo de influenciar os resultados de determinadas políticas públicas. De acordó com tais autores, a habilidade de influencia das coalizões se dá em fução dos recursos que elas possuem para manter-se em uma posição de destaque e poder em relação às outras.

Pretende-se, por meio dos resultados alcançados trazer elementos que ajudem a nortear os diversos debates realizados pela sociedade civil com o intuito de se discutir a democratização da mídia no país. Conforme Mielli (2009, p.9), “entre as tantas dívidas que o Estado brasileiro tem com o seu povo, está a construção de um sistema público de comunicação que possa se constituir numa alternativa à hegemonia comercial existente nesse campo”, sendo “a luta pela democratização das comunicações é (...) uma pauta emergencial a ser enfrentada”.

2. O MODELO DE COALIZÕES DE DEFESA

2.1. O que é o modelo de coalizões de defesa

Segundo Souza e Secchi (2014), o Modelo de Coalizões de Defesa (MCD) busca compreender, analisar e explicar os fenômenos que se referem às mudanças nas políticas públicas, sendo útil para entender conflitos de proporção relevante que envolvam coalizões, aprendizado e alterações políticas no nível de mudanças do subsistema político. Para entender o processo político e suas mudanças, pesquisadores devem adotar uma perspectiva de longo prazo, pois eles são contínuos, sem começo e nem fim (JENKINS-SMITH E SABATIER, 1993).

Uma das características estruturais do modelo é o sistema de crenças, que, de acordo com Manuel e Vicente (2014), tem a função de moldar uma perspectiva normativa para fundamentar a interpretação e o discernimento de soluções (diagnóstico) em relação a certos fenômenos percebidos. Eles são importantes pois, em geral, as ações humanas são orientadas pelo sentido e porque, na prática política, a persuasão é um fator central para justificar o acesso ao poder e legitimar aqueles que estão no poder.

Esse sistema de crenças é organizado em três níveis, que se dispõem segundo o grau de aceitação a mudanças:

- a) Convicções de núcleo profundo: são crenças ontológicas e normativas extraordinariamente difíceis de serem mudadas (JENKINS-SMITH E SABATIER, 1993), que sustentam-se nas concepções do indivíduo sobre natureza humana, além de prioridades relativas a valores fundamentais como o direito à vida, dignidade da pessoa humana, liberdade, segurança, poder, conhecimento, saúde, amor, beleza, e outras, assim como os critérios básicos de justiça distributiva, a identidade sociocultural, etc (MANUEL E VICENTE, 2014).
- b) Convicções de núcleo político: constituem o principal elo de ligação entre coalizões, compostas de preceitos normativos essenciais, como a orientação sobre prioridades valorativas básicas e a identificação de grupos sociais ou outras entidades cujo bem-estar é objeto de maior consideração, bem como preceitos com componente empírico substancial, como os referentes a causas básicas do problema, distribuição adequada de autoridade entre o governo e o mercado e entre os diferentes níveis de governo, prioridades entre os diferentes instrumentos de políticas públicas, etc (MANUEL E VICENTE, 2014).

c) Convicções de aspectos secundários: segundo Jenkins-Smith e Sabatier (1993), inclui crenças de menor amplitude, preferências políticas de menor destaque, decisões sobre alocação e recursos orçamentários, interpretação de normas, informações sobre o desempenho de programas ou instituições específicas, etc. Ou seja, abrangem considerações instrumentais sobre como implementar a política (SOUZA E SECCHI, 2013), sendo estas mais suscetíveis a mudanças a longo prazo.

Nesse sentido, de acordo com Manuel e Vicente (2014) a teoria do MCD tem como principal preocupação tentar entender como agrupamentos concorrentes de grupos e indivíduos competem por políticas “vencedoras” num determinado subsistema usando estratégias políticas para afetar favoravelmente decisões, bem como informações técnicas e científicas para mudar pontos de vista de outras coalizões.

De acordo com o Modelo de Coalizões de Defesa, pode-se pensar no sistema político amplo e nos subsistemas, que, segundo Jenkins-Smith e Sabatier (1993), é a unidade primária de análise para o entendimento do processo político. Os subsistemas contêm um incontável número de componentes que interagem de formas significantes para a produção de *outputs* e *outcomes* para um dado tópico político. Esses componentes variam de físico e institucional até atributos do ator, incluindo o sistema de crenças e os recursos políticos, entretanto, não envolvem todas as pessoas interessadas e afetadas pelas decisões políticas.

Subsistemas políticos frequentemente providenciam alguma autoridade ou potencial para autoridade, podendo ela existir na execução e no monitoramento político, assim como influenciando o processo legal, sempre buscando novas políticas que possam alterar o status quo. Eles são afetados, direta ou indiretamente, por qualquer ator que influencie os interesses do subsistema, e nisso pode-se incluir oficiais de qualquer nível governamental, representantes de setores privados, membros de organizações sem fins lucrativos, membros da nova mídia, cientistas acadêmicos e pesquisadores, consultores privados, e até membros da corte. A extensão e a consistência do envolvimento e a influência desses atores, é claro, varia (JENKINS-SMITH E SABATIER, 1993).

Conforme Jenkins-Smith e Sabatier (1993) e Souza e Secchi (2013), coalizões de defesa podem ser entendidas, como um grupo de atores de variadas posições sociais que compartilham crenças (podendo ser valores, opiniões, ideias, objetivos, etc) e se organizam, formal ou informalmente, com o objetivo de exercer pressão sobre uma

determinada política pública, e assim, influenciar seu resultado. Elas competem dentro de um determinado subsistema para traduzir suas crenças similares em políticas públicas, arquitetando estratégias de inserção de problemas na agenda governamental (MANUEL E VICENTE, 2014).

Uma coalizão tem os membros principais e os auxiliares, onde espera-se que os principais sejam membros mais presentes e consistentes, enquanto os auxiliares estão mais à periferia, envolvendo-se de forma intermitente e, às vezes, apenas por um pequeno período de tempo, portanto, não tão regularmente engajados nas atividades relacionadas às coalizões (JENKINS-SMITH E SABATIER, 1993).

As coalizões são marcadas pelos recursos, que representam diretamente, de acordo com Manuel e Vicente (2014), o poder de dominação de uma coalizão e a sua habilidade em implementar suas vontades e interesses. Souza e Secchi (2013), a partir de Jenkins-Smith e Sabatier (1993) citam seis tipos importantes de recursos utilizados pelas coalizões:

1. Participação de atores com autoridade formal institucionalizada - Com o objetivo de fortalecer os recursos das coalizões e suas decisões políticas.
2. Opinião pública - A opinião pública é de suma importância no momento de influenciar as decisões acerca da política, servindo de grande suporte.
3. Informações - Estudos de alternativas para solidificar a coalizão e desqualificar opositores.
4. Mobilização de apoiadores - Engajamento do público em atividades políticas.
5. Recursos financeiros - Financiar estudos, mobilizações e campanhas que produzam informações relevantes.
6. Liderança habilidosa - Criar visão atrativa da coalizão.

A *Policy-Oriented Learning* é definido como sendo o processo contínuo de aprendizagem política, sendo ele diretamente influenciado pela produção e pesquisa aplicada e pelo papel do debate técnico sobre aspectos críticos de políticas públicas. Conforme Manuel e Vicente (2014), o efeito cumulativo de estudos e conhecimentos tem grande influência no redirecionamento das políticas públicas. Ou seja, a experiência prática apoiada pela evolução do conhecimento científico do problema permite revisões nos objetivos da política pública, pois novos argumentos ou recursos serão adicionados

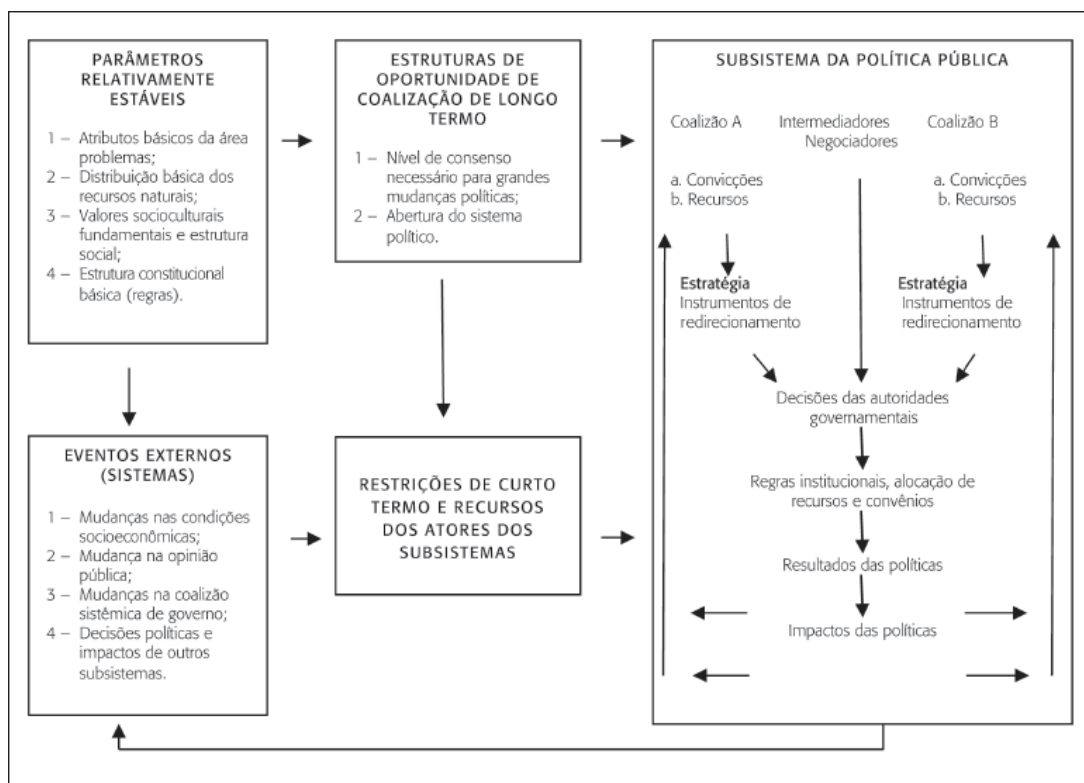
às discussões, fazendo com que o sistema de crenças dos atores de determinada coalizão de defesa se fortaleça.

Basicamente, esse processo é responsável pelas modificações contínuas de pensamentos e comportamentos que resultam de experiências. Ele é diretamente associado a mudanças no sistema de crenças dos membros da coalizão, que incluem não apenas o entendimento de um problema e soluções associadas, mas também o uso de estratégias políticas no alcance de objetivos (JENKINS-SMITH E SABATIER, 1993).

2.2. Eventos exógenos e endógenos que afetam o subsistema

O subsistema da política pública é susceptível a efeitos externos do desenvolvimento do amplo sistema político; parâmetros relativamente estáveis; estruturas de oportunidades de coalizão de longo termo; e restrições de curto termo dos atores do subsistema, como é ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Diagrama do modelo de coalizões de defesa



Fonte: Sabatier e Weible (2007:202), tradução de Oliveira (2011:18)

De acordo com Jenkis-Smith e Sabatier (1993), os eventos e choques exógenos incluem características relevantes para o subsistema e inclinação para mudanças, podendo apresenta-las no decorrer de uma década ou mais. Nisso, pode-se citar situações como

amplas mudanças nas condições socioeconômicas e na opinião pública, que, segundo Manuel e Vicente (2014), podem afetar substancialmente um subsistema a ponto de enfraquecer os pressupostos causais que justificam a atual política pública ou podem alterar o suporte político à determinada coalizão.

Além desses, também encontram-se, dentro do globo de eventos exógenos, os parâmetros relativamente estáveis, que Jenkins-Smith e Sabatier (1993) descrevem como sendo as estruturas sociais básicas que sustentam um subsistema político, como cultura, economia e as institucionais. Manuel e Vicente (2014) expõem os seguintes arquétipos de parâmetros relativamente estáveis:

- a) Atributos básicos da área do problema/bem, objeto de uma determinada área de política pública (característica-chave desse problema/bem e necessidades de intervenção estatal sobre ele).
- b) Distribuição básica de recursos naturais: a abundância ou carência de recursos condicionam suas possibilidades de desenvolver diferentes setores econômicos e determinam a viabilidade das opções de políticas públicas.
- c) Valores socioculturais fundamentais e estrutura social: para muitos grupos de interesse, os recursos políticos, ou até mesmo a falta deles, mudam muito lentamente no tempo e os atores de um subsistema devem levar isso em conta na formulação de suas estratégias de curto e médio prazo.
- d) Estrutura constitucional das regras do sistema político, que são extremamente difíceis de serem alteradas.

No que diz respeito aos eventos endógenos, Manuel e Vicente (2014) explicam que é onde são gerados os programas ou políticas públicas (*policy outputs*, que são resultados dos processos de interação das coalizões no âmbito do subsistema) que frequentemente incorporam elementos ou princípios defendidos por diferentes coalizões.

Dentro disso, segundo Jenkins-Smith e Sabatier (1993), existem os mediadores (*policy brokers*), que é um grupo constituído por burocratas, parlamentares, juízes de cortes, promotores de justiça e, mesmo, o conjunto de cidadãos no exercício do voto, que podem atuar no sentido de se chegar a acordos razoáveis que reduzam a intensidade de conflitos entre as coalizões no âmbito do subsistema e geralmente tentam não ser membros de coalizões. São atores com algum poder para fazer com que compromissos

entre coalizões competidoras sejam assumidos e ocorram de fato. Instituições de pesquisa também podem atuar como forças e moderação de conflitos.

Ainda segundo os autores, essa atuação dos mediadores pode ser tanto direta, como indireta. Pode-se dizer que alguns exemplos de atuação direta são: persuadir agentes públicos por meio de testemunho; a troca de pessoas, dentro de agências e instituições governamentais, o que afeta os recursos políticos de uma coalizão e sua capacidade de influenciar decisões coletivas relativas aos parâmetros da política pública; tornar públicos pelas mídias os *gaps* de desempenho da agência governamental; oferecer estímulos, como propinas ou ofertas de futuros empregos.

Já como atuação indireta, existem exemplos como: conduzir revisão sistemática das regras da agência; alterar indicações políticas; tentar mudanças na legislação e no orçamento da agência; mudar as preferências políticas pela via eleitoral; e influenciar a opinião pública e, por decorrência, os tomadores de decisão.

3. O SETOR DAS COMUNICAÇÕES NO BRASIL

Conforme Simões (2003), o surgimento do setor da comunicação no Brasil ocorreu no ano de 1808 a partir da criação do jornal chamado *Correio Brazilense*, que era redigido e distribuído a partir de Londres devido à censura do império português, que buscava isolar o Brasil do resto do mundo. Ainda segundo a autora, logo depois, em setembro, lança-se a *Gazeta do Rio de Janeiro*, que foi oficialmente o primeiro jornal brasileiro da história. Durante anos travou-se uma luta contra a repressão portuguesa, e em 1821 a censura prévia finalmente é extinta, alavancando o surgimento de diversos outros jornais que dariam origem à mídia que se conhece hoje em dia.

Um grande exemplo dessa expansão da mídia impressa é o surgimento do conglomerado Diários Associados, fundado por Assis Chateaubriand em 1924 a partir da aquisição de um pequeno jornal no Rio de Janeiro chamado *O Jornal*. Tal aquisição foi um marco no desenvolvimento midiático do país, pois a expansão foi progressiva e, segundo Borges (2009), em 1959 Chateaubriand já era dono do maior império jornalístico da América latina, tendo em sua posse 40 jornais e revistas, além de mais de 20 estações de rádio, uma dezena de emissoras de televisão, uma agência de notícias e outra de publicidade, fazendo com que ele se tornasse o primeiro “barão da mídia”.

Conforme Simões (2003), as Organizações Globo, que seria o único grupo que viria a desafiar a hegemonia de Chateaubriand, surgiu em 1925 com o jornal *O Globo*, mas se consolidando somente durante o regime autoritário de 1964 com a obtenção da concessão televisiva que aconteceu em 1965, que foi quando efetivamente se iniciou o atual quadro hegemônico da Rede Globo. Já em 1921 é fundada o jornal *A Folha*, só vindo ao êxito durante o regime militar assim como a Globo, que foi também o que aconteceu com o jornal *O Estado de S. Paulo*, fundado em 1975 com o nome original de *A Província de S. Paulo*. Outro destaque midiático importante de se citar é a Abril que, apesar de só ter surgido em 1950, hoje é o grupo com maior controle de veículos, tendo 74 em seu comando, superando a Globo que tem 64, conforme afirma o projeto *Donos da Mídia* (2016).

Em 18 de setembro de 1950, Assis Chateaubriand foi o responsável pelo discurso de inauguração da televisão brasileira, levando ao ar as primeiras imagens da TV Tupi de São Paulo, sendo que, segundo Simões (2003, p. 17), “no discurso não haviam referências ao novo veículo como estimulador da arte, cultura ou informação, como ocorrera nos primeiros tempos do rádio; ele nem sequer perde tempo em citar a audiência”. Apesar disso, o sucesso da televisão cresceu vertiginosamente, devendo boa parte desse acontecimento ao regime ditatorial da época que forneceu diversas concessões.

A relação harmoniosa que existia entre o aparelho estatal e a televisão foi primordial para a ascensão e estabilização de ambos. Tal relação se construiu através de uma troca de favores pois, como diz Simões (2003), as autoridades faziam vista grossa aos débitos das emissoras e por meio das agências de propaganda injetavam recursos nas estações debilitadas, sendo se não fosse por isso, muitas delas não teriam conseguido se estabelecer devido à precariedade financeira. Em troca, elas forneciam apoio ao regime ditatorial.

Já o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), do empresário Silvio Santos, só veio a surgir em 1981, apesar de ter assumido a extinta Rede Tupi desde 1976, pois o governo militar demorou para entregar as concessões que permitiram a formação da rede nacional. Apesar disso, “em pouco tempo, o SBT tornou-se a segunda maior rede de TV do país” (BORGES, 2009, p. 60), utilizando-se de uma estratégia diferente das outras organizações, “transformando o popularesco na sua grife, na marca de sua rede de TV” (SIMÕES, 2003, p. 34). Outra das maiores redes de TV atuais, a Rede Record, hoje

vinculada à Igreja Universal do Reino de Deus, só veio a alcançar a vice-liderança (empatada com o SBT) depois da década de 90, que foi quando, segundo Borges (2009), iniciou-se um processo de reformulação da sua programação.

Em concordância com Lima (2006), a televisão brasileira se estabelece em um ambiente com uma legislação de suporte extremamente precária, rarefeito de normas eficazes que poderiam vir a impedir a criação da propriedade cruzada na mídia, pois, de acordo com Borges (2009, p. 63), “desde as normas que iniciaram a regulação da radiodifusão na década de 1930 (decretos 20.047/1931 e 21.111/1932), passando pelo Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962 (Lei nº 4.137), até a Lei da TV a Cabo de 1995 (Leiº 8.977), nunca houve barreiras à monopolização”. Os “barões da mídia”, cada vez mais poderosos economicamente e influentes politicamente, sabotaram todas as medidas reguladoras. Segundo o autor:

Resultado do avanço das lutas democráticas, a Constituição de 1988 até estabeleceu normas para evitar tais distorções. O parágrafo quinto do artigo 220 fixou que “os meios de comunicação social não podem, direta ou indiretamente, ser objeto de monopólio ou oligopólio”. O parágrafo segundo do artigo 221 definiu como princípio das emissoras de rádio e TV “a promoção da cultura nacional e regional e o estímulo à produção independente”. O artigo 222 determinou que “a propriedade de empresa jornalística e de radiodifusão é privativa de brasileiros natos ou naturalizados”. O artigo 223 fixou “o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal” e o artigo 224 instituiu o Conselho de Comunicação Social para fiscalizar a aplicação destes preceitos. (BORGES, 2009, p. 63)

Algo que é fruto dessa falta de regulamentação (ou falta de cumprimento dela) que vale a pena comentar é a construção do que veio a ser chamado de “coronelismo eletrônico”, pois apesar de, segundo Constituição, ser ilegal que políticos detivessem ou ocupassem cargos em empresas concessionárias de rádio e TV, isso acabou se tornando muito comum (BORGES, 2009), fazendo com que o problema da propriedade cruzada não ficasse restrito apenas ao monopólio familiar, mas também tivesse relação com o envolvimento de políticos. Azevedo (2006, p. 34) relembra que até 1988 “a concessão de serviços de radiodifusão era prerrogativa exclusiva como moeda de troca política”, o que ajudou a tornar a regulamentação do setor muito mais difícil já que os políticos passaram a controlar os meios de comunicação para seus próprios interesses.

A década de 60 no Brasil foi marcada por muitos acontecimentos importantes além dos citados, como a criação do Ministério das Comunicações em 1965 e a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações) em 1967. Com todos esses eventos e

episódios, a grande mídia brasileira chega na década de 90 sendo controlada por nove famílias, entretanto, segundo Lima (2006), devido a contratempos e dificuldades diversas, hoje em dia quatro delas já não exercem mais o controle sobre seus antigos veículos.

Após isso tudo, com o evidente crescimento vertiginoso dos veículos televisivos de mídia, a televisão veio a tornar-se um grande empreendimento não apenas monetário, mas também político. Simões (2003) afirma que a instalação das torres de transmissão em São Paulo traduz a chegada do progresso e traz prestígio às comunidades, mas também acabam por se tornar cabos eleitorais poderosos para eleger políticos, utilizando-se de recursos massivos de manipulação, além da influência que possuíam para a adulteração e omissão de fatos.

Independente das evidências dos problemas da falta de uma regulamentação diligente no âmbito, os meios de comunicação continuaram a crescer de forma desenfreada. A TV por satélite e à cabo fornecendo diversos tipos de entretenimento e tomando cada vez mais lugar até a chegada da internet foram grandes responsáveis por isso, pois possibilitaram mais pluralidade para os indivíduos, fornecendo a eles fontes de informação mais variadas. De acordo com Alcadipani (2007) o surgimento das novas tecnologias de informação como blogs, sites jornalísticos e redes de relacionamento gera “um bombardeio e a pluralização das fontes de informação” (ALCADIPANI, 2007, p. 34). Conforme Darbilly (2013), além de ter modificado o processo de produção, comercialização e distribuição da informação que era praticado tradicionalmente pelas organizações tradicionais de mídia, a Internet possibilita, ao mesmo tempo, que diferentes indivíduos e grupos pertencentes à esfera da sociedade civil possam expressar-se livremente. Além disso, parece ter aberto as portas para a formação de um fenômeno denominado por autores diversos como um novo tipo de ativismo no qual ocorre na esfera virtual e que tem como principal intuito contribuir para a democratização da informação.

4. METODOLOGIA

Com relação à natureza da pesquisa, o presente trabalho pode ser caracterizado como sendo de natureza qualitativa. A pesquisa, também, pode ser classificada como sendo de caráter descritivo-explicativo (Vergara, 2004).

Com relação à coleta de dados, foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo. Na fase de pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os

principais representantes de organizações e grupos da sociedade civil que procuram exercer influência sobre a discussão relativa à implementação de um marco regulatório para o setor das comunicações no Brasil. Assim, foram seis entrevistados que colaboraram para a coleta de dados: três militantes do coletivo Intervezes (Iara, Marcos e Pedro); um influente blogueiro engajado na luta pela democratização da mídia (Eduardo Guimarães); um vereador do Rio de Janeiro que coordena uma frente com o mesmo objetivo (Reimont); e o blogueiro e também presidente do Centro de Estudos da Mídia Alternativa Barão de Itararé (Altamiro Borges).

Já a análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, tendo como base o referencial aqui utilizado. De acordo com Gil (2002), a análise de dados tem como principal objetivo descrever, interpretar e explicar os dados coletados para que assim seja possível responder as perguntas de pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. Setor das comunicações no Brasil

Tendo como base a trajetória da mídia brasileira exposta aqui, somada às opiniões dos entrevistados, pode-se dizer que o subsistema de políticas públicas para a comunicação no Brasil não sofreu mudanças realmente significativas desde a constituinte em 1988. O setor continua sendo dominado por determinadas famílias que são detentoras da maior parte dos meios de radiodifusão e impressos, que se esforçam para que a propriedade cruzada continue sendo possível.

Durante o início do governo do Partido dos Trabalhadores (PT), quando Lula foi eleito em 2002, ocorreram algumas tentativas de introdução à ideia de se democratizar a mídia, como fica claro na fala do entrevistado abaixo:

Ele [Lula] foi eleito em 2002, ele precisava de uma coisa chamada governança, e naquele tempo havia um entendimento de que para governar não podia ferir muitos interesses, mesmo assim o Lula chamou uma primeira conferência nacional de comunicação, né, e aí esse pessoal da grande mídia boicotou, não foi, para mandar um claro recado “não adianta fazer conferência para consultar a sociedade, pois quem manda na mídia somos nós”, então é um papel bem difícil. (Reimont)

Em contrapartida, outros entrevistados disseram que o projeto de governo do PT era, na verdade, demagogo, pois tentava agradar os dois lados da discussão, acabando por ofuscar a pauta da comunicação já que os recursos de poder dos conglomerados hegemônicos são exponencialmente maiores e mais abrangentes. Tais conglomerados

representariam o poder atuante no momento do governo Lula, e ele buscou atuar em conjunto a eles para evitar possíveis represalias.

Com isso, fica claro o poder iminente da grande mídia brasileira. Desde a ditadura militar as Organizações Globo protagonizam a hegemonia dos chamados “barões da mídia”, tendo em seu poder canais de televisão, jornais impressos e revistas. De acordo com os entrevistados, após diversos comportamentos questionáveis por parte de determinados veículos se tornarem públicos, o conglomerado Globo, somado a outros grupos da grande mídia, conseguiu incutir na opinião pública a idéia de que regulamentar o setor das comunicações seria uma tentativa de censurar a mídia e, portanto, qualquer discussão nesse sentido deveria ser evitada.

A partir disso, pode-se dizer que o subsistema de comunicações é constantemente influenciado por eventos que acontecem tanto dentro quanto fora dele. Nesse sentido, em relação aos eventos exógenos, pode-se citar as amplas mudanças nas condições socioeconômicas e na opinião pública que o país vem sofrendo nos últimos anos, desde a crise econômica até a crise política, que estão mutuamente interligadas. Um fato que exemplifica esse tipo de evento é que a crise política no Brasil é profundamente influenciada pela grande mídia, que utiliza seus meios de influência com o objetivo de criar conflitos geradores de recursos para suas próprias coalizões em um contexto de luta para manter hegemonia.

Já no que diz respeito aos eventos endógenos, pode-se dizer que a interação das coalizões através do Forum Nacional pela Democratização da Comunicação é uma das grandes responsáveis pela criação de novas pautas políticas, além de ter ficado claro, a partir das entrevistas, que a mediação direta é mais utilizada pelos conglomerados hegemônicos, enquanto a indireta é mais adotada pelas coalizões pró-democratização. No caso, a mediação direta acontece quando os mediadores utilizam sua influência para a mudança de situações mais substantivas, através de burocracias que geralmente são invisíveis aos olhos da população. Tal mediação pode ser vista como consequência direta dos demasiados recursos não apenas dos “barões da mídia”, mas também de outros grupos que compõem o setor das comunicações, como as companhias telefônicas que querem aprovar legislações que vão de encontro à universalização de banda larga.

Com tais recursos, não é incomum perceber a criação de lobby, ou até mesmo influências para que hajam trocas de pessoas dentro das instituições, sempre buscando

estruturar um meio que seja mais favorável à perpetuação da atual situação de hegemonia, propositalmente afetando a capacidade de atuação de coalizões menores. Um grande exemplo disso é a recente exoneração do presidente da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) pelo atual governo interino Temer, substituindo-o por alguém que corresponde melhor aos novos interesses estatais, tendo em vista que o viés jornalístico já foi afetado.

Uma das coisas que ele [Temer] já anunciou e deve sair daqui a pouco no diário, se é que já saiu e eu não vi, é a troca do diretor [da EBC], então ele vai botar alguém de confiança, de novo tendo a ideia de que a comunicação pública não é pública, né, é estatal (...) acho que uma das ideias é transformar a EBC como um órgão de propaganda do governo, ou pior, não sei nem o que é pior, na verdade... deixa-la morrer na mingua. (Iara)

Eu tenho assistido o jornal da rede brasil que agora nos últimos 2 dias já piorou de novo por conta da intromissão do governo na EBC. A EBC é uma empresa pública, não é do governo, então a intromissão já atrapalhou. (Reimont)

Também é possível fazer um paralelo com alguns dos parâmetros relativamente estáveis. Um deles se dá a partir dos valores socioculturais fundamentais e estrutura social, no qual se afirma que os recursos políticos (inclusive a falta deles) mudam muito lentamente e os atores do subsistema devem levar isso em conta na formulação de suas estratégias de curto e médio prazo. Como exemplo, pode-se citar as consequências que o governo PT (2002 - 2016) sofreu por não ter investido em uma regulamentação da mídia.

Outro parâmetro relativamente estável que se encaixa na análise é a estrutura constitucional das regras do sistema político, que são extremamente difíceis de serem alteradas. Se já existe uma grande dificuldade em apenas cumpri-las, para modifica-las de forma que entrem em conflito com os interesses do capital e dos “barões da mídia” o esforço é homérico.

Por fim, pode-se caracterizar o atual cenário do setor das comunicações no Brasil como conturbado e corrupto, que segue, majoritariamente, à margem da constituição do país, privando o telespectador/ouvinte/leitor de ter uma real diversidade nas notícias e no entretenimento, negando informações imparciais e, assim, dificultando que a população possa suas próprias opiniões críticas.

5.2. Coalizões

No que diz respeito às coalizões que integram o conflito que gira em torno das pautas de comunicação no Brasil, pode-se dizer que o Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC) é o grande aglutinador dos movimentos que são a favor da democratização, como fica claro no trecho de entrevista abaixo:

Então, você tem uma entidade que é um guarda-chuvas de todos os movimentos pela democratização da comunicação do Brasil que se chama FNDC, essa é uma entidade de frente que junta desde movimentos pela democratização da comunicação até movimentos sociais, sindical, plural, juventude. (Altamiro)

O FNDC, como principal entidade responsável pela concentração dessas coalizões, acaba sendo palco de diversos eventos que exemplificam o *Policy-Oriented Learning*, pois é através do FNDC que muitos grupos são capazes de entrar em contato e compartilhar informações a fim de formar articulações. Graças a ele a interação entre coalizões é extremamente facilitada, assim como o aprendizado intra-coalizão.

Essa pluralidade corrobora muito para o *Policy-Oriented Learning* em virtude da junção entre a experiência prática e o conhecimento científico de certos movimentos. Enquanto um movimento colabora com o saber empírico da luta do dia-a-dia, outro contribui com pesquisas, seminários e publicações, ajudando para que o sistema de crenças dos atores das coalizões se diversifique e expanda horizontes cada vez mais, o que permite revisões mais objetivas das políticas públicas de comunicação.

Como já foi dito, o FNDC aglutina diversos movimentos pró-democratização da mídia, e durante a obtenção de dados os pesquisadores deste trabalho tiveram contato com alguns desses grupos que compõem o setor e são focados nas pautas de comunicação: o Intervozes, o Barão de Itararé e o Movimento dos Sem-Mídia.

O Intervozes é uma entidade que atua naquele princípio da comunicação como um direito humano, a partir desse princípio a gente tem se debruçado a participar de vario espaços, na construção e na ratificação desse direito. Para nós, a mesma necessidade que as pessoas têm de ter acesso a escola, ter acesso a outras pontes de qualidade, o mesmo procedimento deve ser pautado para esse debate da comunicação, o direito constitucional da declaração dos direitos universais do homem, dos pactos internacionais que ratifica a comunicação como direito universal de todos, no nosso entendimento são valores e princípios e marcos legais que devem ser cumpridos. (Marcos)

Ou seja, o Intervozes é um coletivo que compartilha, prioritariamente, convicções de núcleo político que tangem a luta pelo direito universal à comunicação, englobando tanto pautas que tratem a questão da hegemonia dos “barões da mídia” e da propriedade cruzada, quanto pautas como classificação indicativa e direito de resposta. Além disso, outra característica que vai de encontro ao referencial teórico é a forma organizativa escolhida pela coalizão, que apesar de ser horizontalizada, divide-se em instâncias e conselhos.

Fazendo um paralelo com o referencial teórico, as pessoas que compõem o conselho diretor e a coordenação executiva da coalizão representam os membros

principais, aqueles dos quais se espera que sejam mais presentes e consistentes, responsáveis pela coordenação e execução dos principais eventos. Entretanto, para que tais eventos sejam possíveis, é necessária a colaboração de dezenas outras pessoas que atuam em rede, se tornando responsáveis pelos serviços menores como divulgação - esses são os membros auxiliares, que costumam se envolver com o movimento por apenas certos períodos de tempo, sem efetivamente filiar-se.

Já o Barão de Itararé surgiu como um centro de estudos da mídia em 2010, e a sua atuação faz jus aos objetivos básicos estabelecidos pela coalizão, que são fortalecer a luta pela comunicação, estudar a realidade da mídia, fortalecer veículos alternativos e formar novos comunicadores.

O centro de estudos é uma entidade muito plural, muito ampla. Agrega distintas forças políticas, distintas personalidades, distintos movimentos sociais brasileiros e tem promovido uma série de exemplos de eventos e lutas. Entre os exemplos destaque para os encontros nacionais de blogueiros e ativistas digitais e muita atividade de informação, muitos debates, muito seminário (...) ele [o Barão de Itararé] promove várias ações que visam atingir um número maior de pessoas, por exemplo, esses debates mesmo são sempre transmitidos ao vivo, os encontros de blogueiros mesmo, juntam blogueiros de vários estados em um fórum nacional, então atinge uma galera grande também. Além disso já fizemos algumas publicações de alcance maior. (Altamiro)

A maior diferença do Intervozes para o Barão de Itararé é que, apesar dele não ser um movimento de massas, ainda assim tem mais atuação política na militância da rua do que o Barão de Itararé, que trabalha prioritariamente com ações mais intelectualizadas e voltadas aos grupos de interesse, uma vez que sua principal estratégia de ação consiste na reunião de indivíduos oriundos do meio acadêmico e governo.

Diferentemente do Intervozes, o Barão de Itararé parece ter uma estrutura bem mais horizontalizada, principalmente devido à interação com blogueiros, como o entrevistado afirma:

[O Barão de Itararé] tem núcleos nos status, a própria diretoria funciona como uma diretoria colegiada, o próprio movimento de blogueiros também é bastante horizontal. Não é uma coisa verticalizada, burocratizada, centralizada. (Altamiro)

Essa coalizão, apesar de ter uma organização horizontalizada, também faz divisão entre membros principais e auxiliares, sendo os principais aqueles que fazem parte da diretoria e do conselho consultivo, e os auxiliares aqueles que contribuem para o centro de estudos através de assinatura mensal, semestral ou anual.

Já no que diz respeito ao Movimento dos Sem-Mídia, a sua atuação é completamente diferente das coalizões citadas acima, a começar pelo fato dela não fazer

divisão entre membros principais e auxiliares, já que suas ações possuem um caráter mais espontâneo e empírico, conforme afirma o entrevistado:

O movimento dos sem mídia faz ações exemplares, ele é mais uma ideia né...
(...) quando tem alguma coisa pra fazer eu convoco pessoas e a gente vai lá e faz. (Eduardo Guimarães)

A partir disso, fica evidente que não existe um sistema organizativo instaurado no movimento, muito menos qualquer tipo de hierarquia, pois as ações acontecem a partir de uma convocação do blogueiro em seu site. Tais convocações acontecem, geralmente, com o objetivo de compor e/ou somar a outros movimentos com crenças similares para a construção de uma atuação maior, arquitetando estratégias de inserção de suas pautas na agenda governamental.

O Movimento dos Sem-Mídia tem um caráter tão espontâneo que até mesmo o seu surgimento foi, de certa forma, inesperado, sendo originado a partir de uma convocação para um ato que acabou se tornando muito maior do que o esperado, chegando a ter 500 pessoas presentes nele. Com essa abrupta reunião de pessoas com interesses e crenças em comum, decidiram dar início a um movimento, como mostra o trecho abaixo:

Nós fizemos uma reunião após o ato, com as pessoas que estavam lá, e nós nos dissemos “sem-mídia” porque seriam como os “sem-terra”, só que nós não tínhamos o espaço na mídia para dizer o contraditório, para discordar e tal, e nesse momento, surgiu a ideia de criar uma ONG (organização não governamental) com esse nome “Movimento do Sem-Mídia”, para fazer o quê? Para protestar e para fazer ações virtuais. (Eduardo Guimarães)

Em contrapartida, como já foi dito, existem as coalizões que possuem um arcabouço de crenças que divergem da ideia de democratizar a mídia e se põem contra a tal tipo de regulamentação. Conforme os entrevistados, tais coalizões costumam ser integradas por pessoas ligadas à grande mídia, que buscam bloquear os avanços das pautas que objetivam tornar a comunicação mais plural e democrática. Os trechos abaixo mostram alguns dos entrevistados falando especificamente desses grupos que representam os conglomerados da mídia hegemônica:

Tem as entidades patronais, tipo a ABERT, que é a associação brasileira de rádio e televisão, que é controlada pela Globo, tipo a ANJ, associação nacional dos jornais, ou a ANER, associação nacional das revistas, que é controlado pela Veja, então tem as entidades patronais, e além disso tem as entidades da sociedade civil que são contrárias a qualquer tipo de regulação da comum do Brasil, tipo o Instituto Millenium. (Altamiro)

Os que lutam para que não aconteça [a democratização] são os que hoje detêm o controle da comunicação. São os monopólios de mídia de radiodifusão, as corporações de telecomunicação, que querem uma internet menos livre possível para que eles possam ter o máximo de controle e rentabilidade à prestação de serviço, colocando os interesses privados deles a frente do

interesse da sociedade, esses são os principais adversários, digamos assim, e os governos às vezes estão mais alinhados aos interesses dessas corporações e às vezes estão menos. (Pedro)

Dessa forma, é possível afirmar que a Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e TV (ABERT) é uma das coalizões com maior influência que se opõem à democratização da mídia, provavelmente sendo seguida pelos políticos que são concessionários de radiodifusão e utilizam esse benefício como palanque para propaganda política e ideológica.

Diferentemente das coalizões pró-democratização, essas não parecem trabalhar com militantes e nem atuações que envolvam a população, mantendo suas pautas internamente e utilizando de seus recursos de poder para arquitetar estratégias políticas que os ajudem a alcançar seus objetivos, ou mesmo perpetuá-los. Graças a esses conglomerados, os conflitos que existem entre essa oposição política costumam se dar através de burocracias, desconsiderando (tentei deixar a frase menos confusa e troquei os termos) o apoio popular, pois enquanto os movimentos pró-democratização tentam chamar atenção da população, os contra buscam justamente o inverso.

A atuação indireta, que parece ser a mais adotada pelos movimentos pró-democratização, costuma girar em torno de atividades mais voltadas para mudanças na legislação ou influências nas preferências eleitorais, buscando chamar a atenção da opinião pública e, conseqüentemente, os tomadores de decisão que forem eleitos pelo povo. Um bom exemplo é a luta contínua para que se construa uma legislação mais rígida quanto à propriedade cruzada, assim como o estabelecimento de um órgão que genuinamente fiscalize os concessionários de acordo com as leis já existentes.

Alguns temas em que os movimentos pró-democratização da mídia conseguiram alcançar a vitória nesse pouco tempo de democracia que o Brasil teve foram a classificação indicativa nos programas e o estabelecimento do marco civil da internet, isso sem citar a criação da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), mas ainda existem tópicos urgentes como o direito de resposta a jornais, revistas e etc, e uma intensa fiscalização dos meios de radiodifusão que busque dar razão à constituição brasileira que proíbe políticos de serem concessionários, além de questões como a legislação só permitir que, no máximo, 25% da programação seja propaganda, algo que claramente não é cumprido.

5.3. Recursos de poder

Como ficou claro nas categorias de análise anteriores, os recursos de poder estão presentes em quase todas as questões relacionadas às coalizões de defesa, representando um elemento extremamente importante no quadro conflituoso que existe no setor das comunicações: o poder de dominação de uma coalizão e a sua respectiva capacidade de implementar suas vontades e interesses na agenda governamental. No trecho abaixo uma das entrevistadas introduz o assunto, dissertando um pouco sobre a importância de uma coalizão ter recursos abrangentes:

Logico que tem um poder econômico muito maior do que a sociedade civil, e aí o que a sociedade civil faz? Ela tenta pelo menos combater em nível igual o poder político, o que a gente sabe que não acontece, pois o poder econômico é o grande definidor, infelizmente, das políticas públicas, então são estratégias diferentes, né, pegar o exemplo da própria ABERT... A gente tá falando de emissoras que agem em torno de interesses da família mais rica do Brasil, que é o grupo Globo. Aquela pesquisa última da Forbes coloca lá a família dos Marinhos, quando junta a herança, o dinheiro dos irmãos... Ela tá na frente de bancos, muito na frente do branco Safra, por exemplo, então é um poder econômico muito forte, e é esse poder que faz valer as decisões políticas, infelizmente, sobre as políticas públicas. (Iara)

Em outras palavras, as Organizações Globo, que são geridas pela família Marinho, exemplificam a primordialidade de coalizões acumularem o máximo possível de recursos enquanto disputam pelo protagonismo em um subsistema. Nesse setor, para que se consiga ter suas pautas vistas e possivelmente aprovadas, é de grande importância que os grupos de interesse tenham recursos suficientes para chamar atenção e manipular o ambiente a seu favor, que é exatamente o que os chamados “barões da mídia” fazem.

Pelas entrevistas, pode-se dizer que uma das maiores dificuldades em pluralizar a mídia brasileira reside justamente na má distribuição de recursos, sejam eles quais forem. Os grandes veículos, que acumulam um grande volume de recursos, utilizam o poder que já têm para conseguir ainda mais poder, gerando, assim, um ciclo vicioso de autossustentação.

Um dos principais recursos, que rege os outros cinco, é o financeiro. Como ficou claro na última citação da entrevista, o fato do grupo Globo possuir um grande poder aquisitivo também o propicia um grande poder político, podendo-se dizer que tais tipos de poder estão intimamente interligados, já que o capital financeiro é um dos principais atores para a construção de ações.

A maior parte dos tipos de recursos é utilizado pelos dois lados da disputa de poder, mas alguns são mais centrados e compatíveis com o tipo de atividade de

determinado grupo. Conforme alguns entrevistados disseram, no caso das coalizões que se opõem à democratização da mídia, por exemplo, os recursos mais utilizados são justamente aqueles que podem ser propiciados pela grande quantidade de capital financeiro que possuem, como a participação de atores com autoridade formal institucionalizada; obtenção de informações através de estudos que encontrem alternativas para solidificar sua hegemonia e desqualificar os opositores; além de mobilização de apoiadores e liderança habilidosa, dois recursos que geralmente estão estreitamente relacionados.

Já no que diz respeito às coalizões pró-democratização da mídia, pode-se dizer que os recursos mais utilizados são os menos burocráticos e que mais necessitam de apoio popular, como opinião pública, mobilização de apoiadores e obtenção de informação através de estudos e pesquisas. Os trechos abaixo explicitam o que alguns entrevistados falaram sobre os recursos das coalizões que fazem parte:

O Movimento dos Sem-Mídia faz ações exemplares, ele é mais uma ideia né... porque pra evitar acusações de que a gente tinha algum outro interesse e tal, no estatuto do movimento dos sem mídia, nós decidimos que não aceitaríamos dinheiro público. E sem dinheiro público, não tem como financiar. (Eduardo Guimarães)

A gente faz muitas ações de rua e mobilizações, como panfletagem na rodoviária, por exemplo, coleta de assinaturas pro projeto da mídia, o projeto de lei da mídia popular, então, que é por uma mídia democrática, então nós temos determinadas ações de massa, mas ao mesmo tempo a gente ocupa esses espaços mais qualificados, como eu disse, as [universidades] públicas, alguns eventos acadêmicos. (Marcos)

Como ficou claro nas entrevistas, os recursos de poder mais utilizados pelas coalizões que lutam pela regulamentação do setor das comunicações no Brasil são justamente aqueles que independem de atuação institucional. Geralmente as atuações mais academicistas são feitas por intermédio de seminários, palestras e publicações de livros, como acontece com o Barão de Itararé e muitas vezes também com o Intervozes, já no caso do Movimento dos Sem-Mídia a atuação é mais ativista, que acontece por meio de convocação online para atos.

5.4. Perspectiva futura para o setor da comunicação no Brasil

Durante o período de coleta de dados, o Brasil estava passando pelo ápice das divergências políticas, com questões como o impeachment da presidenta Dilma Rousseff em pauta destacada - questão esta que dividiu o país em dois lados: os que clamavam pelo impeachment, alegando ser legítimo, e os que se opunham, afirmando que na verdade era

uma manobra a fim de orquestrar um golpe de estado. Essas divergências políticas ficaram explícitas durante as entrevistas, pois tal conjuntura afeta diretamente o subsistema de políticas públicas para a comunicação no país. O trecho abaixo é retirado de uma das entrevistas, em que o entrevistado aborda suas preocupações decorrentes do proceso de impeachment da presidente do país e as implicações deste para a democratização da mídia no país:

Se de fato se consumir o governo Temer, acho que a tendência é piorar, porque por exemplo, eu vi agora de manhã que ele queria tirar a secretaria de comunicação. (...) A EBC vai pra onde? A própria criação da EBC foi uma pauta política consolidada dos movimentos e que o movimento Lula na época acatou (...) e talvez essa tenha sido a grande pauta criada nesses mais de 10 anos de gestão petista, mas isso pode ruir, e é um ganho que a população teve no debate de comunicação pública, por exemplo, e não sei qual o futuro disso, eu acho que vai retroceder (...) nós tivemos a aprovação da CPI dos cybercrimes agora na semana passada, e os projetos de leis colocados ali são terríveis, envolvem crimes contra a honra, por exemplo, e isso é muito prejudicial pois a honra de um é diferente da honra de outro, são valores subjetivos, que na verdade acaba privilegiando os políticos, e esse cenário que estamos vivendo, a liberdade de expressão ela tem se consolidado como um direito, mas com uma possibilidade colocada ali, como num dos resultados da CPI, você pode ter esse direito cerceado, então não vejo futuro muito saudável pra gente não. (Marcos)

A partir do que o entrevistado disse, fica claro o motivo da preocupação por parte das coalizões pró-democratização da comunicação, já que o governo que viria a assumir após o impeachment da presidenta é assumidamente aliado da grande mídia, tendo, inclusive, em sua lista de políticos, diversos concessionários de rádio e/ou televisão, coisa que vai de encontro com a própria constituição do país.

Então, agora a gente vai passar por um processo de organização da forças de esquerda, das forças sociais no Brasil, e nessa reorganizações, provavelmente os partidos políticos vão se reorganizar, os movimento sociais vão repensar, as posturas vão mudar, e nessa reorganização que pode durar... né, o processo do PT durou 20 anos, a gente pode demorar mais 20 anos para reorganizar, ou pode ser mais rápido, enfim, essa pauta, ela tem que ser uma pauta que estruture a reorganização, não dá pra gente ir pro terceiro ciclo e sem colocar isso de novo como um carro chefe da disputa de poder no Brasil. A gente só vai disputar poder no Brasil quando tiver uma comunicação democrática, e aí vai ter que considerar o cenário de divergência tecnológica, já vai mudar, a radiodifusão vai deixar de ser o que é, a internet... então por isso, o Intervozes atua com um pé em cada canoa, digamos assim, pois a radiodifusão é decisiva para a política atualmente a internet ainda não tem a influência que a TV tem na sociedade brasileira, mas em 20, 10 anos, a internet vai passar a ser mais decisiva que a radiodifusão então não dá para eu esperar chegar lá para entrar nesse jogo, a gente tem que jogar os dois jogos juntos. (Pedro)

Entretanto, apesar dos receios relacionados à situação política do país no cenário pós-impeachment, o entrevistado também fala de uma potencial reorganização dos

movimentos da esquerda política, demonstrando esperança em uma possível renovação da pauta que fomente mais interesse da população e a convoque para a luta pela regulamentação da mídia. Ficou claro que muitos dos entrevistados têm convicção que a mídia hegemônica foi protagonista nesse estímulo ao golpe de estado, utilizando de seus prósperos recursos de comunicação para manipular a população.

Eu acho que não tem muita receita de bolo, se tivesse alguém já teria jogado essa formula mágica. Eu acho que, assim, é continuar a atuação em rede, continuar se articulando, cada vez mais forte, eu acho que pra gente da esquerda, se organizar cada vez mais numa unidade, assim, respeitando as diversidades, os diferentes entendimentos, mas estar mais forte numa unidade para tentar fazer frente nesse avanço do conservadorismo, pra tentar barrar algumas dessa medidas que o governo Temer já tá tentando implementar que terão resultados muito cruéis no nosso dia-a-dia, mas principalmente na vida da população mais pobre, então acho que a resposta é essa, se articular. (Iara)

Novamente, a entrevistada demonstra uma expectativa positiva independentemente do cenário que ela coloca, dizendo que apesar de não acreditar na existência de uma “receita de bolo” para a retomada da democracia legítima no Brasil, ainda assim julga possível uma reestruturação das forças de esquerda que não deixarão o país ser dominado por forças políticas conservadoras. As esperanças se baseiam não necessariamente na criação de um novo marco regulatório para o setor das comunicações, mas sim que ao menos os dispositivos que já existem na constituição sejam cumpridos.

Dessa forma, a partir dos dados coletados nas entrevistas, é possível afirmar que os atores que representam as forças pró-democratização da mídia cultivam verdadeiras esperanças de que o quadro da comunicação irá melhorar, mesmo que não seja de forma imediata. Foram muitas as certezas de que os conflitos políticos da atual conjuntura e a possibilidade de avanço das políticas para comunicação são diretamente interligados, o que fará com que a pauta seja adiada e provavelmente só volte à cena quando o cenário político esteja menos turbulento.

Todavia, as expectativas que giram em torno desses acontecimentos se estruturam na ideia de que, quando esta estabilização ocorra, a pauta da comunicação será obrigatória, pois muitos dos entrevistados afirmam que os atuais conflitos políticos são resultados diretos do controle midiático que impede a existência de meios pluralizados de difusão de informação. Ou seja, espera-se, por parte de grande parte dos entrevistados, que a presidência (assim como os cargos políticos subjacentes) seja assumida por alguém que priorize a busca pela pluralização dos meios de comunicação e que o cenário vigente nas

últimas décadas seja definitivamente alterado, uma vez que a democratização dos meios de comunicação é vital para o exercício da cidadania.

6. CONCLUSÃO

A análise dos dados primários e secundários indicou que os elementos percebidos pelos entrevistados como sendo aqueles que mais contribuíram para o surgimento das coalizões em favor da democratização da mídia no Brasil foram predominantemente de ordem política e tecnológica. O surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação, aliado a uma crescente insatisfação por parte de alguns grupos da sociedade civil com relação ao viés conservador das organizações da mídia tradicional e sua influencia na política nacional, foram responsáveis pelo surgimento de diversos movimentos que possuem como intuito expressar pontos-de-vista políticos distintos aos da grande mídia. Alguns desses movimentos visam, sobretudo, pressionar o Estado para que este implemente um marco regulatório para o setor das comunicações no país ou que ao menos faça cumprir os dispositivos já existentes na Constituição do país que tratam da comunicação como um direito fundamental. Entretanto, é nítido que tal pauta, ainda que defendida por diversos grupos da sociedade civil, está longe de ser alcançada, especialmente porque há uma idéia difundida pelos grandes grupos de mídia de que qualquer tentativa de se criar um marco regulatório para o setor seria uma tentativa de censura aos veículos de comunicação tradicionais. Nessa perspectiva, observa-se um intenso conflito entre grupos que militam pela democratização da mídia e aqueles que são contrários a qualquer iniciativa nesse sentido.

Já as disputas que giram em torno do debate sobre a construção do marco regulatório para o campo das comunicações no Brasil são acirradas, sendo que os recursos utilizados pelas diferentes coalizões envolvidas em tal discussão são distintos. Nesse sentido, os movimentos que lutam para que o Estado implemente um marco regulatório para o setor atuam por meio da tentativa de mobilização da opinião pública e realizam, para tal, encontros formais e informais, seminários, discussões em instituições de âmbito acadêmico e, também, da intensa atuação em plataformas virtuais. Já as coalizões formadas pelas organizações contrários à qualquer tentativa de regulamentação da mídia atuam tendo como base especialmente o poder econômico e poder de influência que já possuem.

Há um consenso por parte de grande parte dos entrevistados de que, no início do governo Lula, houve a tentativa de alteração de tal cenário, e inclusive a discussão relativa à democratização da mídia passou a fazer parte da agenda governamental. A aprovação do marco civil da Internet e a criação da Empresa Brasil de Comunicação foram vistas como uma vitória nesse sentido, o que se deveu em grande parte à atuação das coalizões pró-democratização da mídia. Entretanto, algum tempo depois essa preocupação acabou perdendo força em meio à acirrada disputa política no cenário nacional. Sendo assim, apesar da situação de turbulência no setor ocasionada pelo surgimento de diversas plataformas de mídia que competem economicamente com a mídia tradicional, a hegemonia dos grandes grupos permanece.

Já a perspectiva futura com relação à democratização dos meios de comunicação é ainda incerta. Alguns entrevistados acreditam que haverá uma reorganização das forças políticas que lutam pela democratização da mídia no país tão logo o cenário político esteja menos turbulento. Para outros, o cenário é negativo, especialmente pelo fato do novo governo ser aliado às coalizões contrárias a qualquer tentativa de regulamentação do setor, o que significa uma derrota das coalizões que lutam por tal iniciativa.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. O declínio dos jornais. **Revista de administração de empresas**, vol. 6, nº 2, mar/abril 2007, pp.31-35.

BORGES, A. **A ditadura da mídia**. São Paulo: Coleção Vermelho, 2009. 176 p.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Caderno da 1ª Conferência Nacional de Comunicação**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

DARBILLY, L.V.C. **Blogosfera. Estratégias de subversão e o campo da comunicação no Brasil**: uma análise do Movimento dos Blogueiros Progressistas sob uma perspectiva de estudos organizacionais. Tese de doutorado. Fundação Getulio Vargas. Março de 2013. Rio de Janeiro. 297 pags.

DONOS DA MÍDIA (Comp.). **Donos da Mídia**. Disponível em: <<http://www.donosdamidia.com.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

FARIA, J.H.D. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 1998.

LIMA, V. **Mídia: Crise política e poder no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006. 176 p.

LIMA, V. **Liberdade de expressão x liberdade de imprensa**. São Paulo: Publisher Brasil, 2010.

MELLO, D. Movimentos sociais querem articulação internacional por democratização da mídia. **Agência Brasil**, 07/11/2014. Disponível em:
<http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2014-11/movimentos-sociais-querem-articulacao-internacional-por>. Acesso em: 25/11/2014.

MIELLI, R. Pela criação de políticas e espaços públicos de comunicação. In: MIELLI, R (org.). **Comunicação pública no Brasil: uma exigência democrática**, pp. 9-12, São Paulo: Anita Garibaldi, 2009.

OLIVEIRA, A. P. **As mudanças na política de saneamento de Belo Horizonte no período de 1993 a 2004: uma análise a partir do modelo de coalizão de defesa**. Tese (doutorado) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

PASSOS, N. Mídia tradicional tenta censurar novas mídias; reformar leis é urgente. **Agência Carta Maior**, 09/11/2011. Disponível em:
http://www.cartamaior.com.br/templates/quemSomosMostrar.cfm?idioma_id=1. Acesso em: 04/06/2012.

SABATIER, P. A.; JENKINS-SMITH, Hank. **Policy change and learning: the advocacy coalition approach**. Boulder, CO: Westview Press, 1993.

SIMÕES, I. **A nossa TV brasileira: Por um controle social da televisão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 137 p.

SOUZA, L R.; SECCHI, L. A Política Científica e Tecnológica de Santa Catarina: análise a partir do modelo de coalizões de defesa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 939-960, Aug. 2014

VINCENTE, M. B.; CALMON, P.C.D.P. A Análise de Políticas Públicas na Perspectiva do Modelo de Coalizões de Defesa. **EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Leonardo Vanconcelos Cavalier Darbilly:

Doutor em Administração e Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV). Bacharel em Administração pela Universidade Cândido Mendes. Participante do Grupo de Estudos em Administração Contemporânea (GEAC). Professor adjunto do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professor do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Tem experiência em docência e pesquisa na área de Administração, com ênfase nas áreas de estudos organizacionais e administração pública.

Letícia Cardoso Prata:

Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Bolsista de Iniciação Científica pela FAPERJ.

VII

SÉPTIMA PARTE

PODER, CONFLICTO Y NATURALEZA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES

CIBORIZACIÓN: REVOLUCIONES TECNO-CIENTÍFICAS Y SUS IMPLICACIONES SOBRE EL PODER ORGANIZACIONAL Y EL MANAGEMENT

Edgar Varela Barrios¹
Diana Milec Cifuentes Leiton²

RESUMEN: *En este texto se abordan los principales impactos han tenido las recientes revoluciones científicas y técnicas, principalmente la robótica, la inteligencia artificial y la biotecnología, sobre el poder organizacional y los modos de gestión organizacional. Un tema convergente de estos procesos es el fuerte cambio sociocultural que ha amplificado a escalas inimaginables la circulación de los saberes, la gestión del conocimiento y las redes de conocimientos. Para desarrollar esta hipótesis se formulan las siguientes preguntas ¿Cómo se afecta el rol de las organizaciones y el papel que en ellas desempeñan los seres humanos con la informática, la biotecnología y la robótica? ¿Hasta dónde la idea que la organización es un sistema decisional humano está siendo rebasada por sistemas complejos decisionales no humanos, afectando el poder organizacional y el management? ¿De qué forma las nuevas y emergentes tecnologías afectan los modos tradicionales de distribución y operación del poder? Se alude aquí a la ciborización, proceso en el que las máquinas inteligentes y la inteligencia artificial, han generado fuertes influencias en los procesos humanos; implica por un lado, un incremento de la productividad y la eficiencia empresarial y organizacional; por otro lado, estas influencias también producen impactos negativos si se considera que hay una pérdida y sustitución del trabajo humano por procesos automatizados y expertos, incluyendo la propia automatización del control y los procesos de retroalimentación organizacional.*

Palabras clave: *Ciborización; management; poder; tecnologías; posthumanismo*

¹ Doctor (Ph. D.) en Administración, opción Management, de HEC – Universidad de Montreal. Magister en Historia Andina, y Lic. en Filosofía – Humanidades de la Universidad del Valle (Cali- Colombia). Rector de la Universidad del Valle; integrante del Grupo de Investigación “Gestión y Políticas Públicas”. Investigador activo en temas de políticas públicas, estudios organizacionales, poder y management. Desde hace varios años es par evaluador en estas áreas desde organizaciones nacionales e internaciones. E-mail: edgar.varela@correounivalle.edu.co.

² Candidata a magister en Psicología, enfoque organizacional. Psicóloga. Universidad del Valle (Cali-Colombia). Docente auxiliar de Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Integrante del Grupo de Investigación “Gestión y Políticas Públicas” de la misma facultad y del Grupo de Investigación “Psicología Organizacional y del Trabajo” del Instituto de Psicología de la Universidad del Valle. Investigadora activa en temas de poder organizacional, teletrabajo, relación persona-trabajo. E-mail: diana.milec.cifuentes@correounivalle.edu.co.

ABSTRACT: *This paper seeks to show the main impacts that recent scientific revolutions, especially robotics, artificial intelligence and biotechnology have had over the organizational power and the organization management modes. A convergent issue of these processes is the strong social and cultural change, which has amplified the circulation of knowledge at unimaginable scales. In order to develop this hypothesis, the following questions are formulated: How are the role of organizations and the role that humans play in them impacted with informatics, biotechnology and robotics? How far is the idea of organization as a decisional human system being overwhelmed by non-human decisional complex systems, affecting the organizational power and management? How do the new and emergent technologies affect the traditional modes of distribution and operation of power? We mention here the cyborg-process, a process in which intelligence machines and artificial intelligence have generated strong influences in human processes; it implies on the one hand, an increase of productivity and business and organizational efficiency; by the other hand, these influences also produce negative impacts when there is a loss and replacement of human work by automated and experts processes, including the automation of control and the organizational feedback processes.*

Keywords: *Cyborg-process; management; power; technologies; posthumanism.*

INTRODUCCIÓN

Este texto aborda los principales impactos que sobre el poder organizacional, del han tenido las recientes revoluciones científicas y técnicas, principalmente, la robótica, la informática y la biotecnología. Estos procesos implican una profunda revolución comunicacional (Castells, 2008) e informacional, con transformación de las lógicas del poder en tanto en la sociedad como en las organizaciones. Un tema convergente de estos procesos es el cambio sociocultural que ha amplificado a escalas inimaginables la circulación de los saberes, la gestión del conocimiento (*knowledge management*) y las redes de conocimientos. Se trata de un profundo cambio de época marcado por el globalismo y liberalización de mercados que también tiene una gran incidencia las políticas públicas que conectan fuertemente a todas las sociedades y estados nacionales en un sistema interdependiente de alcance planetario.

Este texto se desarrolla la siguiente pregunta ¿Cómo la informática, la biotecnología y la robótica afectan el rol de las organizaciones y el papel que en ellas desempeñan los seres humanos? ¿Hasta dónde la idea de que la organización es un sistema decisional humano está siendo rebasada por sistemas complejos decisionales no humanos, afectando el poder organizacional y managerial? ¿De qué forma las nuevas y

emergentes tecnologías afectan los modos tradicionales de distribución y operación del poder, sobre todo en el poder managerial y organizacional?

Desde hace varias décadas, en las organizaciones y en las sociedades humanas, los sistemas decisionales ha sido estructurados y complementados en una relación estrecha con lo digital y lo virtual con lo que no se pretende afirmar que las decisiones estratégicas o políticas no sean tomadas aún por seres humanos, pero a medida que se camina por la zona de incertidumbre (Barnard, 1938; Simon, 1947), la decisión humana racional va pasando hacia una decisionalidad sistémica programada, en la cual las máquinas inteligentes desempeñan un papel muy importante.

Según Lipovetsky (1992), la transformación de paradigmas en la sociedad está relacionada con los famosos procesos post: post industrialismo, post capitalismo, post modernidad. Quizás se trate de términos semánticos y epistemológicos provisionarios, pero ellos son indicativos de una ruptura, validada por buena parte de los estudiosos de estas transformaciones. En la actualidad, se están presentando fisuras grandes, pues la racionalidad que supuestamente ha guiado a las estructuras societales y organizacionales ha perdido relevancia. Es clave diferenciar entre las lógicas del determinismo y las del libre albedrío. El *management* estratégico de Simon (1947), aún vigente, es una corriente que se separa del determinismo natural y trata de sostener que las organizaciones humanas contemporáneas y modernas trabajan en torno a finalidades separadas de las lógicas correspondientes a la naturaleza. Esto se puede explicar cuando concibe la tecnología como una racionalidad en sí misma que tiene una fuerza organizadora sobre la sociedad.

McLuhan (1962) en “La Galaxia Gutenberg” alude a la invención de la imprenta moderna que permitió la producción del libro impreso. La tesis de este autor es que hay un antes y un después de la imprenta: el libro impreso rompe radicalmente la civilización. Anticipó que la informática y la computación producirían lo mismo en la Edad Moderna: una ruptura en el mundo del libro. Hoy se podría hablar de galaxias digitales y virtuales, sin embargo, ciertas escuelas sociológicas hegemónicas criticaron la postura de McLuhan³ aludiendo un determinismo tecnológico puesto que se supone, creía que la tecnología tiene tanta fuerza para macar las relaciones sociales y humanas.

³ McLuhan ha permanecido en el olvido y es importante reivindicarlo, considerando su posición de humanista que piensa la tecnología.

En este sentido, se está de acuerdo con McLuhan (1962) y con Isla (Comunicación en Seminario, 31 de agosto de 2015) al afirmar que la tecnología tiene una fuerza transformadora poderosa.

1. Las revoluciones científico-técnicas y su impacto sobre los procesos decisionales humanos

La robótica, la biotecnología y la informática como prácticas científico-disciplinarias del siglo XXI, han producido un impacto en la vida pública y privada de las personas, también en los campos de la economía y la cultura -en su sentido más amplio. Dichas ciencias transformativas de nuestros tiempos constituyen la corriente principal de la reciente revolución científico-técnica. La información y el medio que permite que ella circule, las tecnologías de la información y la comunicación, implica transformación en la naturaleza de los saberes y los nuevos modos de conocimiento que han emergido en la sociedad de la información, como la ha popularizado Castells (2002).

Más allá de las lecturas apocalípticas, una realidad de nuestros tiempos postmodernos es la emergencia y dominio de sistemas expertos e inteligentes de información que funcionan de manera autónoma respecto de sus propios creadores; o bien que podrían ser capaces de crearse a sí mismos, entrando en una etapa histórica en la cual el tema del biopoder, descrito por Foucault (2004) como el poder ejercido sobre los cuerpos de los individuos mediante el disciplinamiento y la anatomo-política, incluyendo el lenguaje, el discurso y las simbologías, sería superado.

El *knowledge management* cada vez más queda a cargo de máquinas expertas, precisamente para superar la racionalidad limitada descrita por Simon (1947). Simon (1947; 1960) intentó científizar la ciencia positiva en la toma de decisiones promoviendo la maquinización auto-programada, luego de ello, se presentó una inclusión de procesos cibernéticos y de automatización en procesos administrativos. Los sistemas decisionales en la actualidad están mediados por sistemas inteligentes expertos no-humanos informacionales que hacen que avancemos en una dirección en la que se constituye un conjunto de factores decisionales cada vez más importante en las organizaciones. Sin embargo, hace falta un segundo Simon que, desde la ortodoxia, sea capaz de tipificar esta capacidad que tiene el capitalismo virtual y digital de trabajar la

concentración de la riqueza, no solo la dineraria sino también la simbólica y representacional.

Lo anterior alude a la capacidad del capitalismo de crear o apropiarse de las tecnologías para ser totalizante, para recrearse a partir de la “inclusión social” pues ella le representa acceso, y universalidad para que todos terminemos integrados. El proceso tecno-científico busca transformar las potencialidades biológicas de los seres humanos interviniendo el código genético y usándolo para desarrollar mejores hombres. El capitalismo de hoy está atravesado por la biotecnología, por la manipulación orgánica y las transformaciones en el campo de lo “*bio*” que implican nuevas productividades y reproducciones del capitalismo cosmopolita. El determinismo tecnológico considera que en las interacciones entre seres humanos, la mayor o menor libertad de acción, dependerá de la sofisticación de los recursos tecnológicos.

En este sentido, se puede hablar, en el campo del *management* y en la teoría de las organizaciones, de la complejidad organizacional, retomando a Durkheim (1893) quien diferenció las organizaciones simples con relaciones bastante libres y abiertas (primitivas) de las organizaciones complejas en las cuales el juego de la tecnología⁴ estaría en función de las estructuras del poder. Se debe decir que el racionalismo modernista no brinda respuesta frente a la transformación epistemológica que acontece, aún no la hemos logrado capturar.

Existe una gran distancia entre el modelo organicista del *management* clásico y el modelo de poder organizacional y político contemporáneo. El primero era, en síntesis, un modelo cartesiano hombre-máquina, un modelo bastante mecánico que sustentaba la concepción del equilibrio y las dinámicas simples y mecánicas de lo organizacional. El segundo es mucho más proteico, digital. Buena parte de las promesas de la racionalidad limitada han sido convertidas en inteligencia artificial, en posthumanismo, en el viejo paradigma planteado por Pareto: la diferencia entre lo humano y lo no-humano⁵.

⁴ Por tecnología no se entienden solamente los instrumentos o artefactos, puesto que las estructuras administrativas, las formas organizacionales y de gestión, son también tecnologías de organización. Además, las estructuras del poder, como las descritas por Foucault (2004a), como consecuencia de la bio-política, y del bio-poder (saber, verdad, poder) están en función de la tecnología. No de manera gratuita Foucault inauguró la discusión sobre las tecnologías de poder y las tecnologías de poder para la gobernanza.

⁵ Por lo no-humano se entendía no solo el componente mecánico, también la propia tecnología y la misma naturaleza.

En cierta manera los trabajos de Simon y la escuela del *management* estratégico fueron desencadenantes de la inteligencia artificial para resolver problemas relacionados con asuntos epistemológicos y cognitivos, para anticipar, normalizar y protocolar, así se pudo concebir que se puede resolver la incertidumbre a partir de la configuración de protocolos. Las sociedades contemporáneas se basan en la normalización, un componente cada día más importante dentro de las disciplinas que producen nuevos saberes, que a su vez se transforman prontamente en protocolos de acción y normalizaciones.

No obstante, se precisa aclarar que la robótica se ha expandido y generado fuertes influencias en los procesos humanos, por un lado, un incremento de la productividad y la eficiencia empresarial y organizacional y por otro, estas influencias también producen impactos negativos si se considera que hay una pérdida y sustitución del trabajo humano, por procesos automatizados y expertos, incluyendo la propia automatización del control y los procesos de retroalimentación organizacional. La robótica, la robotización de las sociedades, de los procesos productivos y administrativos va más allá de la imagen de ciencia ficción presentada en el cine, según la cual habrá robots inteligentes (ya los hay) que realizarán las tareas de los seres humanos.

El nombre de “máquina” es usado socialmente para describir varios elementos, pero en realidad no es el descriptor exacto de la cibernética y la robotización. Los términos máquina, maquinismo o mecanismo, tienen relación con procesos mecánicos newtonianos; mientras la inteligencia artificial tiene una autonomía decisional y un manejo de variables que hacen al robot un neohumano o un posthumano. La inteligencia artificial no es simplemente un mecanismo para medir decisiones, también permite tomar decisiones sobre elementos que, desde la filosofía, se han visto como morales y que corresponden al ámbito de lo humano. En otras palabras, se transfiere a lo posthumano los atributos de lo humano sin la cárcel pobre y limitada que puede representar el cuerpo.

Tanto el concepto de robot como el de máquina son antiguos, de origen griego, y se refieren a dinámicas de articulación sistémica entre partes estructuradas en movimiento. La máquina es un dispositivo de movimiento para el campo mecánico. Las máquinas inteligentes posibilitan en la actualidad la toma de decisiones en las

organizaciones, con base en sistemas expertos, sin intervención humana directa. Estos procesos decisionales resultan de interacciones complejas no racionales. Éstas mediante pautas homeostáticas de autorregulación permiten que la organización tenga una función de naturaleza adaptativa que le permita sobrevivir a determinada situación. Todo dependerá de la homeóstasis que una organización haya construido a lo largo de su historia, a través de un proceso muy complejo de error–aprendizaje que genera una capacidad de adaptabilidad en la organización.

Muchas de las tecnologías de dominación no son el resultado de decisiones expresas de orden voluntario o intencional, son el fruto de interacciones sistémicas y de las propias lógicas de funcionamiento de sistemas sociales organizados, expertos y complejos. Allí juegan un papel mayor la informatización y la cibernética, como campos de diseño de las acciones humanas. Las mega organizaciones cada vez más se apoyan en sistemas de robots sofisticados y extendidos; estos artefactos reformulan los lugares y las nuevas relaciones trans-espaciales de las llamadas políticas organizacionales de dirección estratégica.

Hoy se habla del internet entre las personas, que permite una interacción en la que digitalizamos comunicaciones y relaciones sociales, la interacción social, se trata de un mundo que pareciera eliminarlas de dinámicas como por ejemplo la laboral (Cifuentes, 2016). También se habla del internet de las cosas (Evans, 2011), esquemas de comunicación e información digitalizados que permiten que las cosas transmitan información entre ellas⁶. El internet de las cosas lleva un estadio fuerte de la robótica y genera impactos sobre la gobernanza, es decir, sobre la esfera que tradicionalmente hemos tenido los seres humanos para decidir. Rhodes (1996) mencionaba que la humanidad se dirigía hacia esquemas en los cuales los sistemas automatizados, la ciborización, la informática y la biotecnología, transformarían la gobernanza de las organizaciones complejas. En este sentido, las tareas que los seres humanos cumplimos en las organizaciones, sobre todo las de carácter mecánico, no serán decididas y realizadas por seres humanos sino por sistemas maquínicos.

⁶ Movilidad de una ciudad, sistemas de cámaras de seguridad, neveras que reportan el número de los productos y la necesidad de ellos, que producen información que va no solamente a ojos humanos sino a centros de mando con sistemas computarizados que integran, parametrizan y también actúan en función de datos que máquinas le dan a otras máquinas, son pues procesos que prácticamente, sin ninguna intervención humana.

La biotecnología por su parte, como ciencia técnica que interviene sobre los organismos vivos en la actualidad representa un nuevo fundamento en los estudios del management y las organizaciones. La transformación de lo vivo, de lo viviente, en la actualidad no es lo mismo que antes de la última revolución tecnológica, hace menos de diez años, científicos en Francia y en Estados Unidos, de manera convergente, descubrieron la clave del genoma humano y desde ahí los estudios organizacionales se transformaron. La llamada eugenesia expresa un programa hiperracionalista que usa la tecnociencia para modificar la naturaleza humana. Tiene un componente propositivo moral que consiste en que seres humanos más perfectos, desde el punto de vida bio-eugenésico, o sea, de manipulación (Sloterdijk, 2000)⁷.

En las próximas décadas podemos estar en un escenario mucho más complejo donde la combinación de lo humano y la máquina cambie significativamente. Esa, a pesar de ser la gran promesa del *management* clásico racionalista, puede transformarse en una gran limitación de la racionalidad humana, ya que ésta será sustituida por los ámbitos no humanos. La idea de la eternidad, de la perpetuidad de la vida, las prácticas clínicas y la promesa médica de derrotar las enfermedades, de detener o ralentizar el envejecimiento, son ideas que permite la eugenesia. Se trabaja con la selección científicamente programada de las pautas reproductivas de la vida de los seres vivos (animales, plantas, semillas). Desde hace ochenta años, los seres humanos hemos asumido el programa de modificar la vida de las especies, de la flora, de la fauna, para volverlas variables de productividad.

Estas revoluciones tecnocientíficas sustentan un asunto ético: manipular (palabra crítica) y mejorar (palabra positiva) los atributos biológicos de los seres humanos mediante tecnologías biopolíticas. El ser humano de hoy transmuta lo viviente, se transmuta a sí mismo. El proceso tecno científico busca transformar las potencialidades biológicas de los seres humanos interviniendo el código genético y usándolo para desarrollar mejores hombres. Incluso, se habla de mejorar la inteligencia de los seres humanos o sus dotaciones biofísicas: lograr niños con mejor inteligencia que los demás. Si vamos un poco más allá, se podrían programar guerreros expertos o trabajadores industrioses, productivos o deportistas de alto rendimiento. El horizonte de esta

⁷ La bioeconomía articula lo informacional, lo robótico y la manipulación de la vida, con el fin de reinventar lo vital a través de la transmutación de corporeidades. Por ello es probable que estemos en un umbral de biogenesia.

discusión se centra en que los seres humanos llevamos cien años haciéndolo con otras especies.

Después de representar un poco de lo que es en la actualidad nuestra sociedad, se precisa decir que las transformaciones en el campo de lo “*bio*” implican nuevas productividades y reproducciones del capitalismo cosmopolita. El capitalismo de hoy está muy atravesado por la biotecnología y por la manipulación orgánica. La vieja clasificación de primario, secundario y terciario, en el sentido de que lo viviente o lo natural sería una base no transformativa, es algo que hoy está en cuestión y que abre caminos para pensar los asuntos referidos al biopoder y la biopolítica. La ciencia técnica de finales del siglo XX y principios del XXI está reinventando la corporeidad humana. El campo de la transmutación empezó en la segunda mitad del siglo XIX con experimentos articulados a biotecnologías de producción de plantas y semillas. A comienzos del siglo XX y finales del XIX empezó la manipulación animal. Así es como el tríptico de la nueva revolución tecno-científica, biotecnología, revolución informática y robótica, no se puede mirar por separado, esta es una concatenación articulada.

Posthumanismo y Ciborización

En las últimas décadas han emergido con fuerza teorías que se autodenominan como “posthumanistas”, cuya ontología se sustenta en la emergencia del hombre post-orgánico, el hombre “digital”, el hombre “*cyborg*”, y en la Ciborización de la vida humana (Sibilia, 2005; Haraway, 1995; Broncano, 2009; Hardt y Negri, 2003). Dichas teorías surgieron a partir de las portentosas transformaciones tecnológicas de las pasadas décadas. La virtualización incesante y amplificada, derivada de la revolución informacional (Internet, redes sociales, empresariales y comunicacionales), ha impactado la forma cómo actúan y se gestionan las organizaciones complejas, en tiempos de globalismos, interdependencias e integración de mercados, políticas y relaciones sociales. El término *cyborg* es una palabra integrada del inglés que alude a organismos cibernéticos o con estructuras de funcionamiento cibernético, en parte vivas (humanas) y en parte no vivas (no-humanas). Este término, popularizado por Haraway (2005), recuerda la existencia de hombres y seres vivientes que simultáneamente poseen en su existencia una naturaleza viva y tecnológica. La Ciborización funciona, incluso,

sobre situaciones o decisiones emotivas, potenciadas o reducidas ¿Cuál es el alcance de las transformaciones de lo viviente y su integración con lo sistémico artificial?

Con todos los procesos que implica la Ciborización se vuelve realidad el mito que Schopenhauer – filósofo alemán contemporáneo de Kant- llamaba una segunda naturaleza, una capa indeleble de la que nadie se puede desprender pues con ella se nace. Sin la tecnología el hombre no es nada, no solo el lenguaje sino la cultura se leen en clave de artefactos de tecnología, y no se quedan solo como medios sino como condiciones de productividad de la propia naturaleza humana, o como lo mencionó Broncano (2009), desde el nacimiento hasta el fallecimiento estamos ciborizados.

¿Qué es una vacuna implantada en todos los seres humanos? Es Ciborización, un componente no humano inoculado, manipulado con formas eugenésicas desde la biotecnología. La Ciborización es un programa que cada día se implementa más desde el campo tecno-científico. Se ha pasado de la marginalidad a la centralidad de las prótesis humanas. Se está tan acostumbrados a usar prótesis que no se es consciente de ello, la primera prótesis civilizatoria fue, por supuesto, el vestuario, el cual va de la mano con la criminalización del estado biológico puro, la vida nuda, para citar a Agamben (1995). Los zapatos, la ropa, son elementos con los que convivimos los seres humanos desde hace miles de años, recientemente, los lentes, marcapasos, chips, prótesis de movimiento y de visión, prótesis de extremidades, entre otros dispositivos, se han incorporado a este ámbito. Según McLuhan (1962), la tecnología se presenta como extensión del cuerpo y al tiempo su mejoramiento. Esta discusión sobre lo no humano tiene una larga trayectoria.

Algunos paradigmas ayudan a comprender, de forma original y fecunda, la instrumentalización de un conjunto de dispositivos y tecnologías del poder organizacional, en las sociedades contemporáneas, el posthumanismo es uno de ellos. Se trata de un movimiento que reconoce o comprende un salto de la vida humana, material y física, a la vida digital y virtual. El posthumanismo implica el reconocimiento de un dilema ausente en la tradición anterior sobre lo humano, es utilizado como denominador de un conjunto de prácticas de transmutación de lo viviente, que no sólo

apunta hacia la racionalidad informacional sino que busca potenciar lo no-lógico y no solo reducirlo como se había intentado en el pasado⁸.

Al respecto de lo humano y lo no humano, Lafontaine (2004) menciona que existe un paradigma informacional cibernético que ha resultado dominante y sustituye el humanismo por el posthumanismo, a partir de la racionalidad informacional de las máquinas expertas y de los sistemas robotizados. El paradigma informacional se vuelve no humano en la medida en que la razón maquina digital pierde relación con la naturaleza humana, aunque los seres humanos hayamos creado los lenguajes, los metalenguajes y los códigos binarios. Por ello, el posthumanismo sería entendido como una especie de superación trascendente de lo humano, considerando la capacidad de las máquinas expertas de hacer cálculos, anticipaciones y configurar sistemas decisionales; estos últimos, cabe decir, cada vez ganan más terreno en la sociedad contemporánea. La pregunta que se genera es: ¿hasta dónde esta nueva realidad termina volviendo residual lo humano?

El campo de lo lógico y lo no lógico es un tema diferente, pues no es equivalente de lo humano – no humano. Las cuestiones sobre la sensibilidad, la intuición, el deseo y las emociones son la veta vitalista de lo humano que tiene un carácter no lógico; es decir, son ámbitos que no pueden ser comprendidos desde una programación de carácter racional. La racionalidad decisional simoniana no recusa lo no lógico, pues argumenta que los sistemas decisionales valen para formas deliberativas, de carácter intuitivo o procesos decisionales que no tienen una característica lógica.

Para Wiener (1948) la expectativa del posthumanismo consiste en derrotar la racionalidad limitada y llegar a una fórmula altamente sofisticada para alcanzar logros que, desde el punto de vista de una racionalidad exhaustiva, superen los límites del ser humano tanto cognitiva como físicamente. Es importante mencionar que muchas de las decisiones humanas en la cibernética se vuelven decisiones no humanas, en los estudios del poder y la filosofía política hay una suerte de reducción del ámbito decisional, los sistemas expertos (para llamarlos de alguna manera cuando son producidos por los seres humanos) hacen que los procesos de toma de decisiones sean sustraídos a la

⁸ La corriente que expresa el posthumanismo, a través de Sloterdijk (2000) y otros autores, va en la línea radical de la superación de lo humano. Esta filosofía compleja tiene una amplia discusión en la actualidad y es rechazada por gran parte de la comunidad académica. Sloterdijk (2000) y Agamben (1995) plantean temas políticamente incorrectos para gran parte de la comunidad moral, para filósofos y académicos.

deliberación de los *managers* o las comunidades de interés y se conviertan en parámetros automáticos.

El posthumanismo se expresa, en parte, como la superación cibernética de las limitaciones humanas a partir de la emergencia de *cyborgs*. Su discusión, desde una perspectiva biopolítica, tiene apocalípticos e integrados, los primeros consideran que este dominio robótico es lo peor que puede pasar; los integrados o defensores de las posibilidades del posthumanismo, valoran las potencialidades de los nuevos desarrollos.

La mayor parte de las corrientes que se autodefinen como posthumanistas niegan la preeminencia del sujeto racionalista, autoconsciente, que actúa bajo reglas de intencionalidad. Además, postulan que no son los individuos los que definen racionalmente los fines organizacionales. En su lugar, se apoyan en una suerte de transracionalismo: existe una razón no-humana que gobierna cada vez más los procesos propiamente humanos y sociales.

García (2009) afirma que hay una línea llamada “transhumanista” que se dirige hacia un humanismo radical informacional. Menciona autores de diferentes campos que, en las últimas décadas, han creído en el sueño del hombre que se vuelve virtual-digital, aparece la informática como una vía hiper-racional a través de la cual se lograría una vida eterna. Se trata de utopías que rompen con el cartesianismo y no corresponden con el orden homológico de lo natural y lo social. Pero esta opción abre una caja de pandora de lo que algunos llaman creacionismo: el ser humano es capaz de crear, manipular y transformar la vida, no para trascenderla, sino para romper las lógicas que la propia evolución había desarrollado hasta el momento.

Cuando Henderson (1937) interpretó la obra de Pareto interpretó la homología mecanicista (homeostasis organizacional) como un aspecto análogo a lo natural. Esto explica la diferencia que luego los sistemas de información van a construir entre lo analógico y lo digital. Lo analógico refleja una transversalidad de los dispositivos mecánicos de la naturaleza, la sociedad y la cultura. Propone, además, una secuencialidad mecánica sobre un horizonte espacio-temporal de orden newtoniano, en el que la física y la geometría euclidiana son la matriz.

Las zonas de incertidumbre, ambigüedad e indiferencia existen, precisamente, porque reconocen la actividad mental activa de los seres humanos. Entonces, ¿cómo es posible que esto sea mecánico? ¿En qué punto estas dos cuestiones se confunden?

La diferencia que tiene la robótica, el mundo informacional contemporáneo, las máquinas expertas frente al mecanicismo organicista es que ha trascendido hacia un tipo de inteligencia artificial que ya no hace parte de un orden natural. Sin embargo, es necesario preguntarse ¿de qué orden natural se está hablando? En realidad, se trata de un orden deductivo lógico-matemático en el cual los sistemas de lenguajes y sus codificaciones son la base desde donde se configura el posthumanismo. Quizá por esto, en la literatura precedente a las corrientes posthumanistas, se lee con detalle (Wittgenstein, 1929; Derridá, 1978; entre otros) la complejización de los propios sistemas informacionales basados en lenguajes. Ahora bien, se podría decir que el lenguaje codificado de la naturaleza es el ADN, el genoma, y existe una corriente que intenta seguir trabajando sobre robótica, informática y biotecnología en clave naturalista. Se trata de una suerte de “idealismo transmaterial” cuyo programa informacional tiene un carácter posthumano o transhumano (Sloterdijk, 2000). Aquí donde se integra lo natural con lo artificial se puede hablar de ciborización.

2. Control y Ciborización de las identidades individuales y corporativas: Nuevas espacialidades como ámbitos del poder organizacional

Deleuze (1986), teniendo en cuenta a Foucault, planteó la transición desde las sociedades de disciplinamiento hacia las sociedades de control. Estas últimas ya no requieren delimitar la espacialidad, pues ahora existen mecanismos electrónicos, digitales y sistemas inteligentes para seguir a las personas. Desde la reclusión formal espacial clásica, se podría hablar de un tránsito hacia la reclusión virtual⁹.

Para el *management* y para el discurso managerial, temas como el *empowerment*, *accountability*, responsabilidad social (entre otros), son en general, discursos morales referidos a la regulación del “yo”, cuidado “de sí mismo” y responsabilidad “de todos”. Como lo menciona Cifuentes (2016) discursos de legado hegemónico que no solo son emitidos desde instancias de poder sino también por el trabajador que busca obtener sensación de libertad y autonomía. Esto opera tanto en las organizaciones complejas (mega organizaciones públicas, grandes empresas corporativas, asociaciones de diverso

⁹ Los sistemas de *surveillance* de nuestra sociedad eran inimaginables hace tres décadas y ahora profundizan los planteamientos de Deleuze.

tipo), como en las relaciones entre los individuos y grupos humanos que las constituyen o que hacen parte de universos organizacionales.

El panóptico como forma de observación totalizante pasó de ser un esquema exclusivamente disciplinario, a articularse con los modos de gestión y direccionamiento político, propios de las sociedades de control que, en las últimas décadas, se han exacerbado. En esa trasmutación juegan un rol central las tecnologías de la información y las comunicaciones. Usando una lógica binaria (Husserl, 1948) se rompería la diferencia entre el mundo de la vida y el mundo del trabajo; lo cual se podría expresar en términos de enfrentamiento entre las esferas clásicamente diferenciadas de lo privado y lo público en función de las interacciones sociales.

Jordá (1999) describió en Francia cómo el sistema fabril, industrial, en general, el neopostindustrialismo había reconfigurado la disciplina fabril en función de la lógica de la producción y las dinámicas funcionales. Jordá aplicó en su análisis lo que podríamos llamar modelos escalares y sucesivos de sociedades de control y formas sofisticadas de autocontrol. Tal investigación sintetizó este proceso desde una perspectiva fenomenológica, más que desde una mirada normativa. Sus investigaciones se han centrado en el diseño y estructuración de las organizaciones basadas en sistemas de autoridad, y en cómo fluyen las relaciones de poder al interior de ellas. Se incorporan, en parte a través del sistema panóptico de vigilancia (modelo foucaultiano), las estructuras físicas y el ordenamiento espacial de los territorios y organizaciones.

Otro elemento clave es la regulación de la autoridad y las relaciones de poder. El capitalismo global como red de poderes se ha visto reforzado con el panóptico virtual y electrónico. También a través del espionaje y la intromisión en la esfera privada mediante las redes digitales y las armas posthumanas (drones, armas químicas, etc.). Además, se ha acrecentado el poder de exclusión y la marginalidad en diversos órdenes. El poder managerial actual se diferencia del control disciplinario en la medida en que, si bien plantea una democratización de las relaciones de trabajo con una mayor participación, en realidad se trata de un sistema de manipulación, que De Gaulejac (2005) denomina sistema socio-psíquico de dominación. La diferencia entre los dos ámbitos no es sustancial, aunque se podría decir que la sociedad disciplinaria es mucho más política que la sociedad de control (el discurso y el conflicto, junto a la necesidad del disciplinamiento, son más fuertes en el primer modelo). Las sociedades de control

son estructuras mucho más automatizadas, no requieren el esquema del viejo panoptismo, el cual se revela como innecesario en virtud de que existen distintos medios o mecanismos para el control. En la formación y el entrenamiento de alguien no se requiere el dispositivo panóptico, ni el ojo vigilante que revisa y ordena las tareas. Lo que se realiza, en términos psicológicos, es una introyección de mecanismos de control.

En la nueva sociología del poder, el propio Drucker (1999) señala con claridad que la sociedad administrativa centralizada llegó a su fin. Las organizaciones sofisticadas y complejas de hoy no se pueden conducir desde un solo centro de mando. Se trata de un proceso de Ciborización que genera una alta dependencia de la tecnología en la sociedad. La tecnología, como extensión de las facultades del cuerpo, se ha expandido cuánticamente y ha provocado, como nunca antes, la transformación de la cultura y la ciencia. A veces, tenemos un discurso muy limitado de la ciencia y la tecnología, particularmente, en el mundo académico, porque lo articulamos a la generación de nuevos saberes formales y a lo que llamamos innovación. Más allá de esos aspectos, el papel de la tecnología resulta muy importante en la configuración de un nuevo tipo de dinámica que ha roto los vínculos de sociabilidad, creando otros nuevos, que Bauman (2010) denomina “contactos”, más débiles, que se activan a decisión del interesado.

Lo que hoy existe es un mundo de aperturas y de flujos, con grandes procesos de integración que han acercado, en términos comunicacionales, a las sociedades y a las comunidades, reemplazando la proximidad física de las personas, para configurar, por vez primera, sociedades globales. No somos simples espectadores, somos participantes. Es por ello que la gobernanza electrónica, propia del gran panóptico del siglo XXI, ha crecido en su lógica mercantil, el Estado no tiene una estructura burocrática propia para el seguimiento sino que se articula con estructuras y operadores empresariales en los ámbitos de la informática. Las empresas privadas firman protocolos y actúan como una especie de brazo privado de la función securitaria, lo cual ha fortalecido mucho la capacidad de control.

Los sistemas de control homeostáticos gobiernan las organizaciones, reconocen que hay interacciones de poder y de control que son meso organizacionales, es decir, que no están en los individuos ni en las relaciones cara a cara entre ellos, sino en la

estructura organizacional. Durkheim (1893) estudió este tipo de relaciones para explicar la manera cómo se construye el tejido social. Según su teoría, las reglas no son intencionales ni pactadas entre los sujetos, se construyen en la relación sistema–entorno. Las interacciones homeóstáticas son irracionales para los seres vivos y para las organizaciones en la medida en que no se establecen acuerdos para su existencia.

La idea de control se estructura bajo la premisa, altamente criticada, de “gobernar sin gobierno”. Los sistemas de control ya no necesitan un operador o, aunque éste exista, ya no dependen de él. Son sistemas automatizados con protocolos de procedimiento. Las instituciones logran que el control pueda funcionar efectivamente sin que haya una relación articulada al problema de la verdad y el saber. En otras palabras, el control no necesita de discursos o de una acción política expresiva y concreta que lo caracterice. Además, los sistemas de control ya no son referidos a la acción individual sino a los protocolos de acción. ¿Cómo se pasa de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control? En la sociedad postmoderna se plantea que las máquinas se transforman en un cerebro; esto supone que ya no se configuran como elementos mecánicos, sino como creaciones complejas que procesan información a través de configuraciones semejantes a representaciones mentales. Lo que se busca es el comportamiento eficaz y la energía productiva. El trabajo industrial dejó de ser central en la vida. Los tipos de tecnología que transforman los modelos de interacción influyen hoy fuertemente en las formas de subjetivación. Los usuarios actuales de las TIC y de las llamadas redes sociales actúan “a distancia”, pero no lo perciben así: tejen relaciones e interacciones en una simultaneidad espacio temporal inédita. Esto rompe con el esquema en el que la socialización que permitía la configuración de las interacciones primarias y secundarias se hacía en la escuela, el barrio o la familia. Los flujos de información se integran espacial y temporalmente derogando parcialmente las lógicas del modelo fordista-tayloriano. Además, como se mencionó anteriormente, se reconfiguran los procesos de participación social y rendición de cuentas, emerge la llamada responsabilidad social organizacional y se modifica sustancialmente la gobernanza corporativa de las poblaciones.

Los modelos de relacionamiento entre el Estado y la sociedad civil toman distancia de la lógica tradicional ya que, como diría el profesor Aguilar (2009), el Estado cada vez gobierna menos. La noción de gobernanza en los últimos veinte años

ha venido tomando fuerza en los campos de la literatura y la academia, pues está articulada a la noción de poder. Se trata de pensar una sociedad policéntrica y no estadocéntrica en la cual el poder fluya de forma menos centralista (esto sin desconocer las asimetrías del poder). En la perspectiva foucaultiana, se considera que el poder es relacional y circula en todas las esferas de la sociedad.

3. Procesos productivos en las organizaciones y las sociedades: lecturas desde la Ciborización y sus elementos.

Cuando una organización se vuelve experta suprime la separación entre decisores y ejecutores. Peter Drucker (1999) llamó a esto la Sociedad del conocimiento. Si se robotiza la producción terminan por informatizarse muchos procesos, pues la base del taylorismo (los obreros directos) desaparece y las organizaciones tienden a convertirse en organizaciones con base en el saber profesional. La nueva reconfiguración organizacional tiende a la profesionalización completa de las organizaciones, por lo tanto, la dicotomía del grupo que manda frente al que ejecuta, se suprime. Sería una respuesta al tipo de democratización que plantea Luhmann (1998), lo que implicaría que todos los miembros de la organización participen en el proceso deliberativo y de toma de decisión; o al menos, que existiesen arreglos institucionales para que la organización delibere de manera continua y permanente.

La decisión más expedita la puede tomar una cúpula, mientras en los niveles inferiores puede haber discusiones focalizadas en el saber técnico-especializado. Se puede tener una organización con un amplio debate en los aspectos técnicos, pero con un grado de concentración decisional mayor en relación a esquemas de compensación, ya que este tema hace parte del nivel político. En organizaciones complejas no se busca que los empleados ignoren conocimientos de compensación, sino que las decisiones sean limitadas políticamente.

Un asunto central sigue siendo la pregunta por cuál es la racionalidad que atraviesa la toma de decisiones. Si se logra comprender cómo la lógica de la racionalidad posibilita la acción social, se podrán construir modelos para la toma de decisiones que racionalicen los cursos de la acción humana. Ello permitiría gobernar las sociedades y las organizaciones. El programa simoniano bien formulado no significa por sí mismo que la ambigüedad y la zona de incertidumbre se hayan reducido. Las

tecnologías, por la apertura de mercados y prácticas globales, también se extienden a las demás organizaciones, a las llamadas mipymes, a las actividades de maquila y a las prácticas de tercerización laboral y organizacional. A través del NPM (*New Public Management*), las tecnologías se amplían hacia las esferas gubernamentales en todos los niveles. En especial, han reforzado la capacidad de control, de los procesos organizacionales y de los grupos humanos. Se puede decir que e las organizaciones con una planta integrada pero deslocalizada se buscan ventajas relacionadas con la comercialización y reducción de los costos laborales. A diferencia de la maquila del siglo XIX y las formas de contratación de la primera fase del trabajo domiciliario, ahora existe un alto grado de control en el conjunto del diseño del proceso. Esto garantiza la estandarización de la calidad, como producción diversificada y no como gran producción en masa. Con el nuevo capitalismo crecen las burocracias administrativas y decrece la clase obrera; emergen sectores que ocupan empleos a gran escala: el servicio civil, los maestros, las profesiones de servicio social, de asistencia, trabajadores sociales, el gremio médico y paramédico, el sector de servicios financieros, los comercios ligados a las grandes cadenas. De esta manera se transforma el empleo y el proletariado industrial de la clase obrera se vuelve minoritario. A ello también contribuye la informatización, la robotización y la tecnologización del proceso industrial.

La centralidad del trabajo fue propia de un modo de producción mecánico en proceso de desaparición debido a la entrada de la sociedad global en una etapa de virtualización en la que lo humano y lo no humano han cambiado. La centralidad del mundo del trabajo es cada vez menos una característica de la sociedad posmoderna. No podemos seguir interrogando las nuevas realidades con viejas preguntas; ese tipo de trampas acerca de dónde estamos situados convierten en arcaica la disciplina del *management* y, en general, a las disciplinas sociales. Con respecto a la oposición naturaleza-cultura, se debe decir que se trata una oposición modernista, no posmodernista porque bajo la posmodernidad, la naturaleza y la cultura se han imbricado y mantienen una dinámica articulada entre lo humano y lo no-humano. En este sentido, las formas de construcción digital de la organización y la Ciborización ponen, en esta década, buena parte de los preceptos del *management* que corresponden a un vitalismo oculto pero que sigue siendo fuertemente dominante.

También está cambiando la *episteme*, se viene de una episteme discursiva racionalista (Foucault, 1968; 2004b) hacia una que contiene la transición de rupturas newtonianas de la relación espacio-tiempo que hacen parte de la ortodoxia del *management*, incluso, del *management* crítico que sigue siendo newtoniano y cartesiano, no reconoce la virtualidad, el no-lugar, la simultaneidad, las discontinuidades, el tipo de narrativa fragmentaria plural, que corresponden a una episteme posmoderna.

El predominio de la inteligencia artificial, la informática y la robotización en los procesos productivos y sociales, puede llevarnos de vuelta al hombre político griego; es decir, a un ciudadano libre del trabajo, de las contingencias de la vida (sostenerse y producir). En las categorías de ocio y trabajo (que obviamente en las sociedades antiguas se basaba en los esclavos como trabajadores productivos), el hombre pensante es el hombre del ocio. De hecho, siempre ha sido así, no somos sujetos productivos sino académicos, empleados. El propio *management* no produce, en el sentido estricto y directo, objetos materiales sino que los gestiona y procesa. Debajo de ese cuerpo administrativo que gerencia existen vastos sectores sociales encargados de la producción de los medios de vida.

La tendencia del tiempo útil productivo frente al tiempo libre es claramente observable en las sociedades contemporáneas. El aumento de las expectativas de vida lleva a una situación en la que vastos sectores de la sociedad tienen tiempo libre –o creen tenerlo. También es cierto que mientras las personas trabajan hay una tensión muy fuerte y una alienación muy grande en el trabajo; pero la parábola de la vida, cada vez más, se presenta a través del ámbito del no-trabajo, expresada, además, en la pérdida de su centralidad.

La menor cantidad de tiempo dedicada al trabajo ofrece para unos pocos una opción liberadora; sin embargo, para las mayorías, en vastas zonas de África, Latinoamérica y Asia, condena las aspiraciones sociales que, en muchos casos, están cercanas a los primeros estadios del mundo moderno. El mundo del trabajo sigue siendo objeto de revisión y análisis. La fuente de alienación que representaron las religiones en el pasado inmediato, hoy ha sido reemplazada por el mercado, debido en gran parte al potente dispositivo comunicacional que garantizan las TIC con sus muy diversas tecnologías.

¿Qué pasa con este mundo más allá del trabajo? ¿Qué pasaría en una sociedad en donde la robótica, la informática, las máquinas inteligentes y los dispositivos tecnológicos se encargaran de una parte muy importante del actual trabajo humano? ¿Qué pasará con los ingresos, de dónde se percibirán? ¿Habrá rentas que se distribuyan? ¿Será una especie de neocomunismo como marco de un capitalismo de alta tecnología? ¿Hasta dónde crece el consumo?

En el viejo capitalismo la gente compraba mercancías; en el nuevo, que inicia en la década de los cincuenta, compra experiencias¹⁰. La idea de la mercancía y de la producción masiva se va rompiendo, y emergen lo que se llamarían, treinta o cuarenta años después, industrias culturales, las cuales abordan la sensibilidad y las expresiones de la cultura.

De otro lado, ¿hasta dónde podrá crecer la economía, la riqueza, la ciencia técnica y en qué momento la humanidad tomará la decisión de parar o revisar los parámetros del desarrollo y la complejización de la vida social postmoderna? ¿Qué relación tiene esto con la productividad? Por supuesto, este es el modelo del capitalismo, que bien critica Omar Aktouf (2001), precisando que el universo, los recursos naturales y la vida humana son finitos, pero el capitalismo asume la realidad como si fuera infinita, a partir del esquema que Marx (1972) descubrió en el siglo XIX de la reproducción ampliada e indefinida del capital.

Del poder managerial y organizacional en la postmodernidad ultratecnológica

¿En qué medida la robotización, la Ciborización y la informática impactan el poder organizacional y managerial? Al transformarse el ámbito decisional humano por los sistemas decisionales no humanos, en términos de Barnard (1938), se afectan las llamadas zonas de incertidumbre, de confianza, de indiferencia. Los sistemas decisionales informáticos reducen la incertidumbre y vuelven anacrónicas las nociones de indiferencia y confianza (Barnard, 1938; Simon, 1960), porque en los sistemas expertos no juega el concepto de indiferencia y tampoco puede ser construida la

¹⁰ Quien va al cine compra una experiencia, no está comprando nada concreto, se lleva el recuerdo de la película en la memoria. Las vacaciones son experiencias, luego se sofistican con el turismo temático, el turismo patrimonial. Hoy en día muchas familias regalan en vacaciones o navidad experiencias, si un hijo quiere aprender a tocar piano se le regalan veinte horas de clase de piano.

concepción de confianza. Lo anterior no significa que el poder humano organizacional se haya difuminado por la inteligencia artificial. En Rifkin (2014) se encuentra una prognosis optimista de lo procomún, de los bienes públicos, de la información libremente compartida, del modelo de educación virtual, de las aulas virtuales, del declive del aula física. Rifkin ve posibilidades en la producción de contenidos, en los medios digitales e informacionales, para el renacimiento de una democracia “estilo ágora griega”, en contextos posmodernos. Tal situación se colocaría en los límites del capitalismo. Incluso Rifkin se pregunta si se está hablando del fin del capitalismo, pero no contesta a la pregunta porque considera que no hay elementos para saber qué ocurrirá después. Como prospectivista, lee transformaciones en curso y sostiene que esquemas como los mercados y los derechos de propiedad tienden a ser anacrónicos.

Castells (2008) muestra cifras acerca de la concentración de la operación y los modos de gestión de las nuevas tecnologías. Las personas tienen la oportunidad de acceder gratuitamente a Google y Wikipedia, pero recuerda que por acceder a la radio tampoco se cobraba, ni por la televisión hace veinte años. En general, la circulación libre de las ondas hertzianas no implicaban que no éstas no fueran un negocio; precisamente, la condición básica para hacer negocios era la gratuidad, es decir, el principio de acceso.

Lo mismo está ocurriendo con las tecnologías de la información y las comunicaciones; existen zonas de mercado y no mercado, y las segundas son la condición para las primeras. No se trata de hacer una antítesis, se trata de analizar que la condición de accesibilidad también genera esquemas de mercantilización. Éstos, a diferencia del viejo capitalismo, no son sólo unidireccionales (de las empresas hacia la sociedad)¹¹. En el capitalismo contemporáneo, aunque exista un principio de gratuidad en el acceso a las nuevas tecnologías, esto no impide que haya segmentación de mercados y procesos de acumulación, reproducción y concentración de capital. A nadie se le ocurriría decir que la expansión de la accesibilidad está derruyendo la capacidad de acumulación del sistema. Al contrario, Rifkin (1999) indicaba que las industrias

¹¹ En la actualidad muchas personas hacen negocios en internet, existe una mayor base de participación empresarial, innovativa, de emprendimiento, aun en los contextos de no mercado que supone la universalización de estos accesos. Pero también grandes universidades producen MOOC, (*Massive Open Online Course*), cursos virtuales masivos que venden y certifican; y también grandes corporaciones globales transmiten la información, incluso la empaquetan y generan claras diferencias entre las zonas de mercado y las zonas de no mercado.

culturales son las más grandes acumuladoras de capital, incluso superando a las de capital físico como las fábricas de automóviles, de acero, o las industrias petrolera y energética. Quizá la gratuidad puede no ser trans-capitalista, pero es una base que reinventa la capacidad del capitalismo de acumular y centralizar, además de ayudar a que el poder managerial se refuerze.

El sistema capitalista global es un sistema en red que, bajo articulaciones complejas, concentra el poder y tiene una gran capacidad de incluir y excluir. Incluso, con el neo liberalismo, la precarización laboral y la robotización, es mucho más fuerte que en el pasado. Se ha acrecentado, en términos generales, la asimetría entre capital y trabajo, y entre corporaciones y sociedades (Stiglitz, 2012). Aunque la capacidad de tener bienes públicos progresivamente compartidos en cada generación va creciendo, las sociedades cada vez son más desiguales. Por ello este discurso no debe eludir u ocultar el poder managerial, el poder de las grandes corporaciones; no se puede ocultar la capacidad de estas estructuras de concentrar rentas, riquezas, decisiones, privilegios, en desmedro de una idea de bienes públicos, que sigue siendo una utopía comunista, probablemente muy loable en términos de participación y acción al interior del mercado. Sin embargo, desde el punto de vista del poder y los derechos, no puede pensarse que se va a acabar el capitalismo.

Ortega y Gasset (1950) aclararon que la noción de *élites* no es asimilable a élites económicas; existen obreros y gente de estratos bajos, por ejemplo, que tienen una vocación de búsqueda de libertad a través del conocimiento. También señaló que en rigor, hasta en las minorías hay masa. Es muy evidente, en términos del *management*, que lo más delicado y complejo en el manejo de las organizaciones es el componente financiero. Hay una complejización de la toma de decisiones que obliga al uso de sistemas de alto nivel de complejidad, en la cual el grupo decisor es cada vez más reducido y con un alto nivel ingenieril. El fenómeno actual podría denominarse capitalismo virtual digital porque funciona en otras lógicas espacio temporales; son lógicas posmodernas, que le permiten al capitalismo, con gestión del conocimiento, tener control y lograr que la producción se convierta en una variable al servicio de los procesos de acumulación del capital en términos simbólicos (no solo rentísticos), e incluso dinerarios (dinero electrónico), y en beneficio de la valorización del capital de este tipo de sociedades de mercado.

Dentro de este tipo de capitalismo, se encuentra el *knowledge management* como la ingeniería, la robótica, la informática, e incluso, la configuración de las industrias culturales como producción de valor recreable. En los eventos y desarrollos donde la gratuidad está en la base, lo que mueve el capital es la publicidad y todo el clúster de mercado derivado de la actividad, lo cual genera un meganegocio con un volumen inmenso de recursos que son controlados por lo que anacrónicamente llamaríamos financiarización, es decir, por bancas de inversión, apalancadores financieros, pero no son solo financieros, son creativos, unidades de *marketing* y publicidad, es una simbiosis compleja donde hay un tipo de *knowledge management* que es absolutamente managerial.

Las tecnologías que provienen de otras fuentes y que originalmente han sido diseñadas para responder a cuestiones no resueltas en el campo de la producción, el mercadeo, se transmutan muy rápidamente en herramientas del poder social y organizacional. Es clave, como programa de investigación, reconocer la necesidad de evaluar a través de análisis de terreno, de estudios comparados, la emergencia de nuevos modos de ejercicio del poder organizacional. En particular, porque refuerzan el control, la vigilancia empresarial y corporativa, y se vuelven fuerzas a favor de la centralización del poder decisional. Se debe leer críticamente el llamado posthumanismo, la tensión entre lo humano y lo no humano, entre la racionalidad y la no racionalidad. También resulta importante comprender las tensiones entre el vitalismo (los impulsos, la fuerza que se expresa en muchas de las teorías del liderazgo) frente a la racionalización.

CONCLUSIONES

Más allá de las lecturas apocalípticas, una realidad de tiempos postmodernos es la emergencia y dominio de sistemas expertos e inteligentes de información que funcionan de manera autónoma respecto de sus propios creadores; o bien, que podrían ser capaces de crearse a sí mismos, entrando en una etapa histórica en la cual el tema del biopoder sería superado. En la actualidad, los cambios se relacionan con la pérdida de relevancia de la racionalidad desde el individuo, misma que ha guiado a las estructuras societales y organizacionales.

La Ciborización se entiende como la integralidad funcional complementaria de lo humano con lo no humano. Se trata pues de artificios construidos por el hombre que

no corresponden simplemente a mecanos, sino que pueden ser, incluso, máquinas inteligentes y procedimientos robóticos que se convierten en parte de nuestra humanidad contemporánea. Su implementación se hace para mejorar la raza humana, como para mejorar la productividad económica y el control. También se usa para prescindir y subordinar lo humano ante lo no humano.

No se puede poner en una misma línea a los partidarios de la robótica, la biotecnología, la informática y de otras transformaciones tecnológicas del posthumanismo. La cibernética se define en función de las máquinas inteligentes y los sistemas decisionales artificiales automatizados, trabaja con base en los sofisticados elementos que han suministrado las ciencias de la computación y la inteligencia artificial, con sus estructuras y flujos de información.

Según Newell y Simon (1976), la inteligencia artificial es la solución a la racionalidad limitada debido a que refuerza la capacidad decisional humana. Esta convergencia posibilita la configuración de sistemas auto-decisionales humanos, sistemas expertos, centros de telemandos, en los cuales, las designaciones de recursos, flujos de control y regulación no son decisiones humanas sino de sistemas informacionales expertos. Los sistemas expertos no humanos capaces de crear sistemas expertos humanos son creaciones de ciencia ficción. En el viejo industrialismo también existieron las máquinas: robots que ayudan a construir carros. Aún no hemos llegado a crear robots que fabriquen otros robots. No obstante, sin hacer prognosis sobre el tema, se puede decir que hacia ese desarrollo se dirige el mundo.

El asunto no lógico o emotivo que ingresaría en el sistema experto es también ciencia ficción. Hasta hoy se parte de que hay una especie de frontera cruzada en la que los sistemas informacionales, debido a que no tienen una propiedad de lo viviente, no involucran sistemas emocionales, aunque pueden suscitar múltiples emociones con sus dispositivos. En cuanto a la ambigüedad decisional que no tiene un carácter mecánico, se introduce una serie de elementos que los seres humanos contemplamos en el lenguaje de la ética y el libre albedrío. El cálculo de las consecuencias éticas sobre el beneficio, perjuicio, bondad (grandes debates de la buena gobernanza), en buena parte de las decisiones, está en el campo de los seres humanos.

El posthumanismo no es solo una corriente filosófica, es la elaboración filosófica de prácticas tecnocientíficas, cada día más extendidas, que manipulan,

instrumentalizan, producen y manipulan lo vivo. El supuesto de la capacidad de transformar la vida fue abordado por Foucault y también fue reflexionado tanto por Agamben como por Sloterdijk: la capacidad de transformar la vida.

Las TIC hacen parte de una instrumentalización de las aperturas, en la cual los flujos se concentran en la liberalización económica y la integración de los mercados. En esta medida, compramos mercancías, bienes, servicios, e incluso, compramos procesos que tienen un amplio carácter de deslocalización. Por ello no se pueden contener los flujos integradores de la economía global.

Aunque los estudios empíricos son importantes, si no existen grillas analíticas y paradigmas basados en teorías robustas sobre el poder organizacional, no nos dirán nada. El campo de los estudios críticos de inspiración foucaultiana y las nuevas teorías filosóficas sobre el rol de las tecnologías de corte cibernético y de las relaciones hombre-máquina, son dos de los ámbitos teóricos más fértiles para profundizar desde las teorías de las organizaciones y las ciencias del *management*. Por ello uno de los retos medulares de nuestras comunidades académicas y científicas es superar el divorcio de nuestras disciplinas con la filosofía política, con la ciencia política y con los llamados estudios sociales. La ciencia nueva es el viejo programa de Vico (1968), hace tres siglos y medio; programa modernista que la humanidad, bajo el paradigma occidental, ha ido construyendo durante el proceso de industrialización y de imposición de esta civilización.

Esta apuesta ha llegado a su límite, es precisamente el límite del modelo moderno de la racionalidad sustantiva, instrumental (en su perspectiva más ortodoxa) y de la tecnociencia. No nos hemos dado cuenta que estamos ante una nueva ontología, un nuevo sistema de prácticas y formas de vida. Aún permanecemos encerrados en la modernidad, en las lógicas del Estado-Nación, en las referenciaciones clásicas de los sistemas políticos, en los discursos administrativos del siglo XX, incluyendo sus versiones críticas y sus paradigmas interpretativos, del tipo Burrell y Morgan (1979), por ejemplo, con su famosa taxonomía.

Se deben reconocer nuevas realidades, las ontologías sociales, las transformaciones formidables de las prácticas. Un ejemplo de ello es, en la sociedad posmoderna, la pérdida absoluta de la centralidad del mundo del trabajo, a pesar de que todavía se escucha la discusión marxista, y los aportes de Arendt (1993) y de la

sociología del trabajo. Basados en tales paradigmas, que en cierta medida convergen, desde las Políticas públicas, con reformas e ingenierías graduales, se podría recuperar esa centralidad. Acusamos al neoliberalismo y al mercantilismo de provocar el desplazamiento, como si este fenómeno contemporáneo fuese solo un asunto de las élites políticas y manageriales, y no el resultado de una abigarrada transformación del mundo actual, en múltiples planos, generada, en parte, por las revoluciones cibernéticas y tecnológicas, la robótica, la informática, la inteligencia artificial, las derivas de la biotecnología; incluso, las propias trasmutaciones de la cultura, de las identidades de naciones y la fuerte circulación y transferencia de estilos de vida.

REFERENCIAS

- Agamben, G. (1998). *Homo sacer: el poder soberano y la nuda vida*. Buenos Aires: Prometeo.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional: post-globalización, economía y organizaciones*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Arendt, H. (1993). *La condición Humana*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge/Mass.
- Bauman, Z. (2012). *Amor líquido: acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica.
- Broncano, F. (2009). *La melancolía del ciborg*. Madrid: HERDER
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (1-9). USA: Heineman Educational books.
- Castells, M. (2008). *Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política*. TELOS: Cuadernos de comunicación e innovación, (74), 13-24.
- Castells, M. (2002). *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society*. Oxford University Press on Demand.
- Cifuentes, D. M. Implicaciones psicosociales del teletrabajo: versiones desde integrantes del gobierno, empleadores y teletrabajadores (Tesis de Maestría inédita) Universidad del Valle. Cali-Colombia.
- Deleuze, G. (1986). *Foucault*. Ediciones Paidós: Barcelona, Buenos Aires y México.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Francia: Seuil.
- Derrida, J. (1978). *De la gramatología*. Siglo XXI.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Sudamericana.
- Durkheim, E. [1893](1928). *La división del trabajo social*. Ediciones LEA.
- Evans, D. (2011). The internet of things. How the Next Evolution of the Internet is Changing Everything, Whitepaper, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), 1, 1-12.

- Foucault, M. (2004a). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- , (2004b). *Seguridad, territorio y población*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Foucault, M. (1968). *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Siglo xxi.
- García, T. A. (2009). *Ontología cyborg: el cuerpo en la nueva sociedad tecnológica*. Editorial GEDISA.
- Haraway, D. J. (1995). Ciencia, cyborgs y mujeres: la reinención de la naturaleza (Vol. 28). *Universitat de València*.
- Henderson, L. J. (1937). *Pareto's general sociology: a physiologist's interpretation*. London: Humphrey Milford, Oxford University Press
- Husserl, Edmund (1948). *Erfahrung und Urteil. Untersuchungen zur Genealogie der Logik* [1938]. Hamburg: Claassen and Goverts.
- Jorda, H. (1999). *Travail et discipline: De la manufacture à l'entreprise intelligente*. Paris: L'Harmattan
- Lipovetsky, G. (1992). *Le crépuscule du devoir*. Paris: Gallimard.
- Lafontaine, C. (2004), *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine*, Paris, Seuil.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*(Vol. 15). Anthropos Editorial.
- Marx, K. (1972). *El capital: crítica de la economía política*. Fondo de Cultura Económica.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: the making of topographic man*. University of Toronto Press.
- Negri, A., & Hardt, M. (2003). *El trabajo de Dionisos*. Akal, Madrid.
- NEWELL, A. Y SIMON, H. (1976) "Computer Science as Empirical Research: Symbols and Search". Reproducido en J. L. GARFIELD (ed.) *Foundations of Cognitive Science: The Essential Readings*, Paragon House, New York, 1990.
- Ortega, J. y Gasset, E. (1950). *The revolt of the masses*. New York: New American Library, 1950.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Rifkin, J. (1999). *El siglo de la biotecnología: el comercio genético y el nacimiento de un mundo feliz*. Barcelona: Crítica-Marcombo.
- Sibilia, P. (2005). *El hombre postorgánico: cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior* (Vol. 4). New York: Free Press.
- Sloterdijk, P. (2000). *Normas para el parque humano*. Barcelona: Siruela.
- Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad: el 1% de población tiene lo que el 99% necesita*. Taurus.
- Vico, G. B. (1968). *La scienza nuova prima*. NY: Cornell University Press.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics*. Paris: Hermann.
- Wittgenstein, L. (1929). Some remarks on logical form. *Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes*, 9, 162-171.

RESUMEN HOJA DE VIDA

1. Edgar Varela Barrios es Ph.D en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC de Montreal-Canadá, Magister en Historia Andina y Licenciado en Filosofía de la Universidad del Valle. Es Rector de la Universidad del Valle. Desde hace 23 años se desempeña como profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en pregrado, en cátedras como: doctrinas políticas; administración de lo público, y en teoría organizacional. En posgrados - Doctorado en Administración y en la Maestría en Políticas públicas de la Universidad del Valle- dicta cátedras sobre: Desarrollo regional y local, Políticas Públicas, Teoría Política, Sociología de la empresa, Estudios interdisciplinarios de la Organización, Seminarios de Administración Pública, Epistemología, Trabajo, Sociedad y Management, y Gerencia Pública.

Como investigador, ha contribuido a que la Universidad del Valle haga parte de redes de investigación nacionales e internacionales para la gestión y transferencia de conocimiento, especialmente en políticas públicas y management. Ha sido invitado especial frecuente por parte del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración –CLADEA-, el Grupo Latinoamericano por la Administración Pública-GLAP; fue convocado como par evaluador internacional en el *Congress of International Institute of administrative Sciences-IIAS* celebrado en Marruecos y por la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados-AUIP. Ha sido coordinador y ponente en los Congresos Internacionales del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD- y en Conferencias Anuales del GLAP, encuentros académicos que se han realizado en Brasil, España, Argentina, Bolivia, México, República Dominicana y Portugal.

Las publicaciones realizadas aportan al desarrollo de tópicos como el *management*, poder organizacional, políticas públicas, desarrollo regional y local, estrategias de gestión en servicios públicos domiciliarios, análisis portuario, políticas públicas de educación superior, gestión y gobernabilidad, entre otros temas. De este acervo intelectual hacen parte 21 libros y aproximadamente 30 ensayos, así como 24 artículos teóricos y sobre resultados de investigación en revistas científicas en diversas latitudes. Ha dirigido diversas tesis doctorales de la Universidad del Valle y de otras universidades colombianas y ha sido par evaluador de numerosas tesis de maestría y doctorado.

Además de su labor docente e investigativa, desde 1998 se ha desempeñado en cargos administrativos en el *Alma Máter*, desde donde ha gestionado la relación Universidad-Empresa-Estado para el desarrollo de la educación superior, tanto a nivel regional como nacional. Ha sido delegado de la Presidencia de la República y del Ministerio de Educación como miembro de diversos Consejos Directivos y Superiores en instituciones de educación superior a nivel nacional.

Se destaca entre su experiencia administrativa en la Universidad del Valle, el haberse desempeñado como Vicerrector Administrativo, Director del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, director de Planeación, director de posgrados en Administración pública y Ciencias de la organización y vicedecano de la Facultad de Ciencias de la Administración. También ha sido director del proyecto de regalías ejecutado por la Universidad del Valle, el SENA y el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Industria Automotriz (CDTIA-TECNNA).

2. Diana Milec Cifuentes Leiton es Psicóloga y candidata a magister en Psicología, énfasis organizacional, de la Universidad del Valle. Es docente auxiliar de la Universidad del Valle en Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en cátedras como: Teorías de la organización, epistemología de la ciencia, Desarrollo y selección de personal. Desde hace cinco años es docente de universidades privadas de la ciudad de Cali.

Su interés investigativo se encuentra en la comprensión de la relación persona-trabajo, los aspectos psicosociales del trabajo como actividad económico-productiva, el poder organizacional, responsabilidad social empresarial y el teletrabajo como forma de organización laboral. Además del tema de políticas públicas territoriales y sociales, tema que trabaja en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Se ha desempeñado paralelamente en el sector empresarial privado, como líder de departamentos de gestión humana y recursos humanos y además desde la consultoría en temas de bienestar laboral, salud ocupacional, capacitación y desarrollo de personal, selección de personal. También es parte activa de organizaciones públicas para el fomento de la cultura en Santiago de Cali.

Clima organizacional: poder y cultura en centro de abastos de productos agrícolas.

Autor (es)

¹ Jenny Edith Parada Camargo

² Julio Cesar Vargas Avella

¹Docente Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Magister en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de la Mediana y Pequeña empresa, Grupo de Investigación, investigadora principal Proyecto de Innovación Social en la Plaza de Mercado del Norte de la Ciudad de Tunja, grupo de investigación Proyectos Organizacionales para el desarrollo empresarial de la Región. PODER, jeparadacamargo@uptc.edu.co.

² Docente Escuela de Medicina Veterinaria y zootecnia, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Magister en C.A. Desarrollo Empresarial Agropecuario, Especialista en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo Grupo de investigación Gipatracol. julio.vargas@uptc.edu.co.

RESUMEN:

En la complejidad de las organizaciones existen factores intangibles implícitos que generan una dinámica particular de diferenciación, permitiendo o no un ambiente adecuado de trabajo, es así como el presente trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados de investigación que identifican el clima organizacional de la plaza de mercado del Norte de la Ciudad de Tunja, con las problemáticas que se exhiben de manera interna y como estas se convierten en el marco de referencia de los comportamientos propios de los miembros de la comunidad. La metodología se adelantó bajo un estudio exploratorio, descriptivo y analítico con apoyo en el instrumento de Koys y Decottis, el cual permite el análisis de diferentes variables, que influyen en el ambiente laboral, teniendo en cuenta que este es un factor determinante en la productividad y labor cotidiana del trabajador. Los resultados muestran el distanciamiento de los diferentes actores soportados en intereses particulares y la falta de credibilidad y continuidad en los proyectos propuestos.

Palabras clave:

Cultura organizacional, poder, productos agrícolas, plaza de mercado

ABSTRACT:

In the complexity of organizations are implicit intangible factors that generate a particular dynamic of differentiation, allowing or not a suitable working environment, so as this paper aims to show the research results that identify the organizational climate Square market north of the city of Tunja, with the problems that are exhibited internally and how are you become the framework of proper behavior of the members of the community. The methodology came forward under an exploratory, descriptive and analytical study relied on the instrument Koys and Decottis, which allows the analysis of different variables that influence the work environment, considering that this is a determining factor in productivity and daily work of the worker. The results show the distance of the different actors supported in particular interests and lack of credibility and continuity in proposed projects.

Keywords:

organizational culture, power, produce, market place.

1. INTRODUCCIÓN

La historia de los pueblos es el resultado de procesos culturales y sociales de enorme complejidad. El conocimiento se convierte un instrumento necesario en la vida de los hombres, en cuanto su historia, los recuerdos del pasado le permiten una aproximación a sus raíces, otorgan identidad cultural y ratifican el sentido de pertenencia a una sociedad determinada.

Es así como una constante en la historia define las plazas como los centros por excelencia de la vida urbana. En ellas se concentran gran cantidad de actividades sociales, comerciales y culturales al igual que se ejercen funciones simbólicas de carácter religioso y político y en algunas se construyen monumentos que dan significado a la memoria histórica; las plazas también por años han cumplido con una función económica y de intercambio de productos, en los que se les designaba un día el cual era reconocido como el día de mercado, sin embargo la modernidad ha ido desplazando estos lugares de agrupación a sitios distantes de las ciudades los cuales deben competir con los grandes Hipermercados, centros comerciales y supermercados de barrio, perdiendo la esencia y el patrimonio cultural de las mismas.

La lectura propia de la realidad Colombiana y más aún Boyacense demuestra que las plazas de mercado de las ciudades ya no conservan su esencia histórica y cultural, ya sea por las condiciones adversas con las que conviven los que basan su sustento en esta actividad como son: difícil acceso a servicios públicos, bajos niveles de educación, familias numerosas en donde predomina la madre cabeza de familia entre otros, pérdida de la identidad cultural y deterioro de las condiciones sociales y económicas de la población campesina. Es así como surge la Iniciativa en identificar el clima organizacional a través de los procesos tradicionales y culturales que han permitido la continuidad de la actividad comercial en las plazas de mercado.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Las grandes transformaciones industriales, han influido en el desarrollo económico de una sociedad, es así como se pasa de procesos artesanales y rudimentarios a procesos productivos, concentrados en la fuerza laboral, en busca de agilidad y mayor rendimiento; como consecuencia surge la preocupación por generar mejores condiciones de trabajo y cumplir con los objetivos propuestos, se despierta el interés en conocer y escuchar la voz de quienes laboran en un mismo lugar y establecen comportamientos y conductas similares a través del tiempo es así como el termino clima organizacional empieza a tomar fuerza y se establece para la sociedad como en la influencia de las personas en la ejecución de determinadas conductas y sentimientos en una organización (Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. 2010).

Esta dinámica la expresan diferentes autores como a Forehand y Gilmer, (1964), citado por García, G. (2007), definiendo clima organizacional como un conjunto de características permanentes que describen una organización y son las encargadas de individualizar una de otra, es por lo general que se consideran relativamente duraderas en el tiempo, repercutiendo en la conducta de los individuos.

Por otra parte, Tagiuri (1968), citado por Bris, M. (2007), indica que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total, que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta, y puede ser descrita en términos de valores, de un conjunto particular de características del ambiente laboral.

Litwin y Stringer (1968), citado por Caraveo M.C. (2004), consideran que el clima organizacional, se define como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Siguiendo con los conceptos emitidos en años anteriores, Chiavenato (1989), define dicho concepto como el medio interno de una organización y que a través de su experiencia los participantes influncian el comportamiento de los mismos, catalogándolo de una manera favorable, desfavorable o simplemente sin calificarla.

Sin embargo, Álvarez (1995) postula que el clima organizacional hace referencia al ambiente de trabajo, el cual resulta de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Igualmente dicho autor describe que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

El clima organizacional hace referencia a una realidad psicosocial imprescindible en el mundo de la empresa, que se convierte en un fenómeno de influencia contextual. El clima es visto como el fruto de las interacciones entre las distintas partes de una organización, es una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales, y en generales el resultado de la situación y el estado en el que se encuentra la organización (Guillén, Gala y Velázquez. 2000).

De igual manera Brunet (2007) citado por Aburto, H & Bonales J. (2011) que cuanto más cerca este la organización de un clima de tipo participativo mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa y cuanto más sea de tipo autoritario las relaciones serán más difíciles.

Podemos evidenciar que son muchas las definiciones que encontramos de clima organizacional, donde se argumenta que es subjetivo según el pensamiento de cada individuo, también es un concepto dinámico ya que se encuentra en constante cambio según las características de la organización; por lo anterior Chiavenato (1989) refiere que el clima tiene una percepción o reacción común de individuos donde se puede presentar un clima de resistencia, participación y satisfacción.

Dentro de la revisión literaria, se observa que, autores como Rousseau (1988) citado por Furnham, A (2001), no consideran la palabra clima organizacional como el ente dominante en este campo, ya que lo que hasta el momento se determinó con este nombre, el autor lo denomina *clima corporativo*, que a la vez presenta cuatro tipos de clima, como es el caso de clima psicológico el cual trata de los elementos que generan la percepción individual de este constructo como son: “estilos de pensamiento individual, personalidad, procesos cognoscitivos, cultura e interacciones sociales”; el clima agregado se basa además de los factores organizacionales, la influencia de los niveles jerárquicos; los climas colectivos, según el autor, hace referencia que las interacciones sociales cumplen

un papel importante en la percepción del individuo y para finalizar el clima organizacional es considerado como la orientación de los individuos dentro de la organización.

Likert (1967) citado por Giménez. G, toma como referencia otros factores determinantes separando dos tipos de climas, los cuales se subdividen a su vez en cuatro sistemas los cuales se relacionan a continuación: Clima organizacional de tipo autoritario y participativo, el primero mencionado se caracterizan por no presentar buenos canales de comunicación (sistema I, autoritario explotador), versus al sistema II (Autoritarismo paternalista), donde se resalta el método de la recompensa y el castigo y los superiores manejan mecanismos de control.

En cuanto al clima de tipo participativo, Likert menciona que el sistema III llamado consultivo permite a los funcionarios toman decisiones específicas, caso que diverge del sistema IV, participación en grupo, donde se demuestra una comunicación vertical-horizontal, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.

Para el presente estudio se tomara como referente el concepto de clima organizacional, que realiza Schneider (1985, 2000); en el cual se evalúa la forma como la organización es percibida, según su estructura organizacional, repercutiendo en la motivación de los trabajadores y en la manera como se comporta cada uno de ellos; por tal motivo y como ha sido referenciado, las percepciones de los empleados nacen a raíz de las actividades que desarrollan, las interacciones y cualquier clase de experiencia que refiera cualquier situación con respecto a la empresa, de tal manera que este autor maneja un enfoque, el cual se adapta a lo requerido en la realización de la práctica empresarial en el establecimiento carcelario para medir el clima organizacional, teniendo presente la percepción de los funcionarios.

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La medición del clima organizacional se puede llevar a cabo en distintos niveles, como son: el individuo, el grupo o desde la organización, y a partir de estos se establece que variables y contenidos son apropiados para evaluar.

Para identificar el clima existen diversas formas, la primera esta soportada en instrumentos estandarizados, está deberá ser precedida por una evaluación cualitativa de

las condiciones de trabajo respalda por la observación, análisis y aplicación de entrevistas aplicas desde la experticia y conocimiento del investigador

Como lo referencia Litwin y Stinger (1978) citado por Reinoso, H. & Araneda, B. proponen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Moos (1974). Plantea diez dimensiones para definir el clima organizacional: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad.

Patterson (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

Es así como a pesar de tener diferentes conceptos de los autores se identifica que cada organización es particular y por lo tanto existen unas características diferenciadoras y particulares que de acuerdo con su capacidad y motivación al logro le permitirán establecer una ventaja competitiva, sumado a la valoración y percepción que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que a su vez están influidas por el interés propio y aspectos culturales. Por lo anterior, es imposible encontrar dos organizaciones que tengan el mismo clima organizacional, además este representa la interacción de cada persona con su ambiente laboral, y a partir de esta relación cada persona crea una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye en sus actitudes y comportamientos (García, 2007).

Para concluir cada organización en el mejor de los casos debe realizar un diagnóstico continuo de clima organizacional, lo que trae consigo varias ventajas como: un sistema de recogida de información sobre las condiciones laborales, la valoración de los miembros con respecto al estilo de supervisión y estructura de la empresa, incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; potenciar los mecanismos de

comunicación y de relación; y finalmente obtener una visión integradora de la organización (Guillén, Gala y Velázquez. S.f).

Es así como este estudio se enmarcó en las variables que establece Koys & Decottis, (1991) en su instrumento, donde las escalas de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, se pueden utilizar para identificar el nivel de cultura organizacional.

3. METODOLOGÍA

La investigación se adelantó bajo un estudio exploratorio, descriptivo y analítico, se aplicó el instrumento de recolección de información primaria que facilitó la identificación de las condiciones socioeconómicas de la población. La metodología se apoyó con el instrumento Clima Organizacional, traducción y adaptación del instrumento de medida Koys & Decottis (1991), instrumento que ha sido aplicado específicamente a organizaciones públicas, está constituido por 40 ítems, en donde se miden las variables de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; dicha medición se realiza bajo un formato de respuesta Likert de cuatro puntos que va desde (nunca = 1, casi nunca = 2, casi siempre = 3 y siempre = 4). Dicho instrumento presenta un alpha de cronbach de 0.9 lo cual lo hace válido para replicar.

La población objeto de estudio se concentró en 140 comerciantes entre mayoristas y minoristas que laboran desde hace más de 5 años en la plaza de Mercado del Norte de la Ciudad de Tunja.

Análisis de los datos Sociodemográficos

Existe un matriarcado comercial caracterizado por encontrarse en una edad superior a los

50 años, con bajos niveles de escolaridad, en donde predomina las familias numerosas y la mujer como cabeza de hogar, sus ingresos promedios no superan 1SMLV, cuentan con una experiencia de más de 10 años soportada por procesos empíricos que carecen de planeación y proyección comercial.

Las condiciones laborales son precarias para el nivel de movilidad que se presenta durante los fines de semana, se carece de algunos servicios básicos como iluminación, agua y acueducto no existe un buen manejo y manipulación de residuos.

Existe gran diferenciación entre los comerciantes y los mayoristas en cuanto al nivel socioeconómico, las relaciones de poder y autoridad y el reconocimiento de la jerarquía implícita por el nivel adquisitivo.

Análisis de los involucrados

De acuerdo al desarrollo del proyecto, se encontró que los principales actores son: Alcaldía Mayor de Tunja, operador de la plaza de mercado; comerciantes de la plaza de mercado, mayoristas de la plaza de mercado, agricultores, consumidores, comunidad tunjana en general, competidores organizados, competidores informales que se ubican a la plaza.

Tabla 1. Definición de Actores importantes, intereses y problemáticas.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Importancia relativa en el proyecto
Gubernamental: Alcaldía Mayor de Tunja	Administrar eficientemente los recursos	Pertenencia a largo plazo de la plaza	Alta
		Falta Gobernabilidad	
		Bajo presupuesto para hacer intervención	
Comerciantes de la plaza	Mejorar las condiciones de la	Carencia de agremiaciones y	Alta

	plaza para beneficiar sus negocios personales	asociaciones que representen a una mayoría superior de comerciantes	
		Baja participación en procesos de planeación	
		Alto sentido de individualismo	
Mayoristas de la plaza de mercado	Mejorar las ventas que hacen a minoristas	Realización de prácticas de competencia desleal	Media – Alta
		Precios bajos de venta	
Universidad	Participar en actividades con el sector productivo, que validen sus procesos de investigación Internos	Baja participación en problemáticas sociales	Media
		Baja intervención y trabajo con la comunidad	
Agricultores	Mejorar la rotación de su producto en las plazas de mercado, mejorando sus utilidades	Baja incidencia en las negociaciones de la plaza de mercado	Media
Comunidad Tunjana	Precios cómodos y mejorar su experiencia de compra	Baja participación ciudadana	Media
Vendedores Informales	Lograr subsistencia razonable, sin tener que incurrir en costos por alquiler de espacios dentro de la plaza.	Individualismo	Media
		Desacatamiento de las normas	
		Bajo nivel de participación	
Competidores organizados	Elevar su nivel de participación en el mercado		Alta
Almacenes de cadena	Mantener participación en el mercado de venta de productos agrícolas		Media

Fuente: Elaboración propia

En la investigación, se validó la información recopilada y en consenso se delimitó la importancia e influencia, de cada uno de los actores señalados anteriormente. Encontrándose que son a Alcaldía Mayor de Tunja y los comerciantes de la plaza de mercado los actores más representativos y los que tienen mayor importancia e influencia.

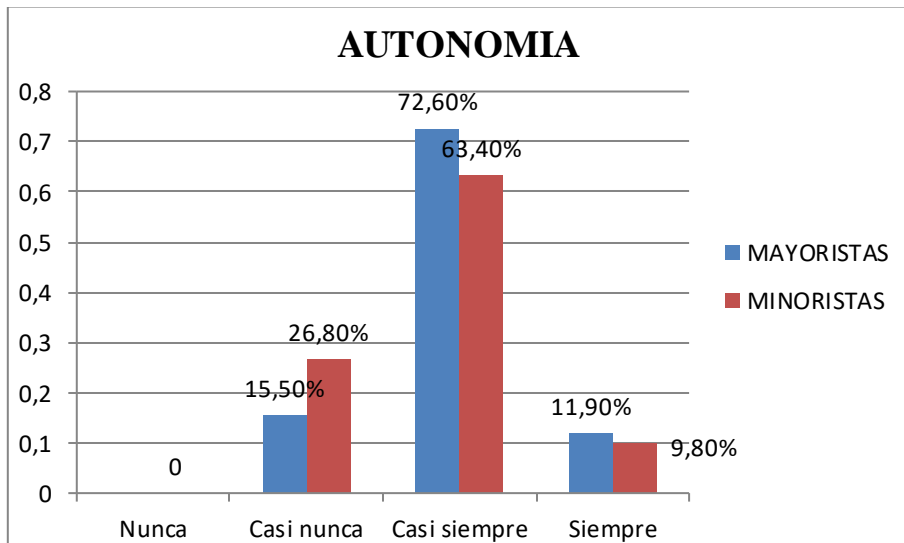
Tabla 2. Importancia e Influencia de los actores.

	INFLUENCIA BAJA	INFLUENCIA ALTA
IMPORTANCIA ALTA	Universidad Comunidad Tunjana	Alcaldía Mayor de Tunja Comerciantes de la Plaza de Mercado
	Mayoristas	
IMPORTANCIA BAJA	Agricultores	Competidores
		Vendedores informales

Análisis: Variables clima organizacional

De acuerdo a la tabulación realizada, se procede a mostrar las gráficas respectivas para cada una de las variables objeto de estudio, realizando una breve descripción para las ocho escalas de clima organizacional Koys & Decottis, (1991).

Grafica 1. Variable clima organizacional: Autonomía

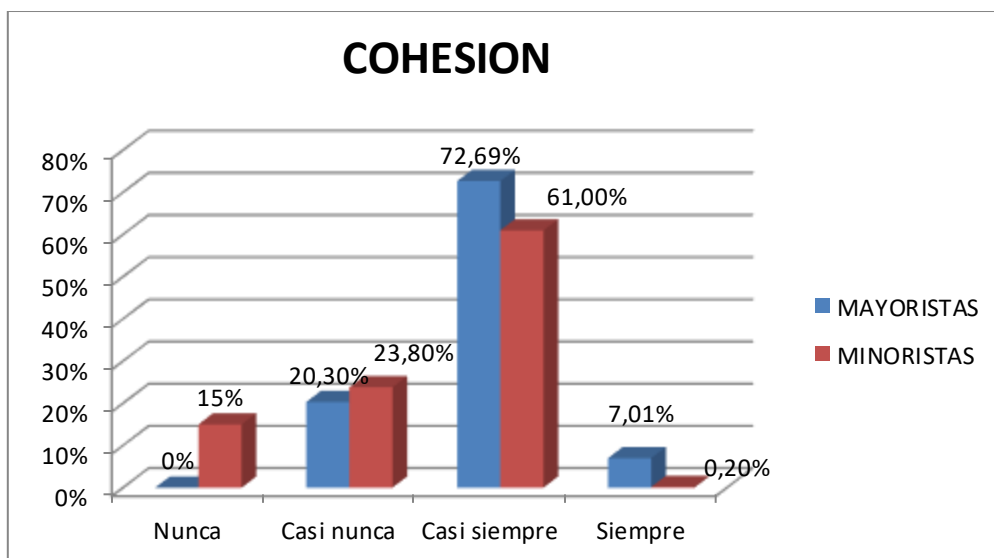


Fuente: Elaboración propia

La autonomía se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades (Koys & Decottis.1991).

El análisis obtenido con respecto a la variable AUTONOMIA se determina que existe una posición de relativo equilibrio en la percepción de mayoristas y comerciantes en poder tomar decisiones y actuar sin la orientación de otro.

Grafica 2. Variable clima organizacional: Cohesión

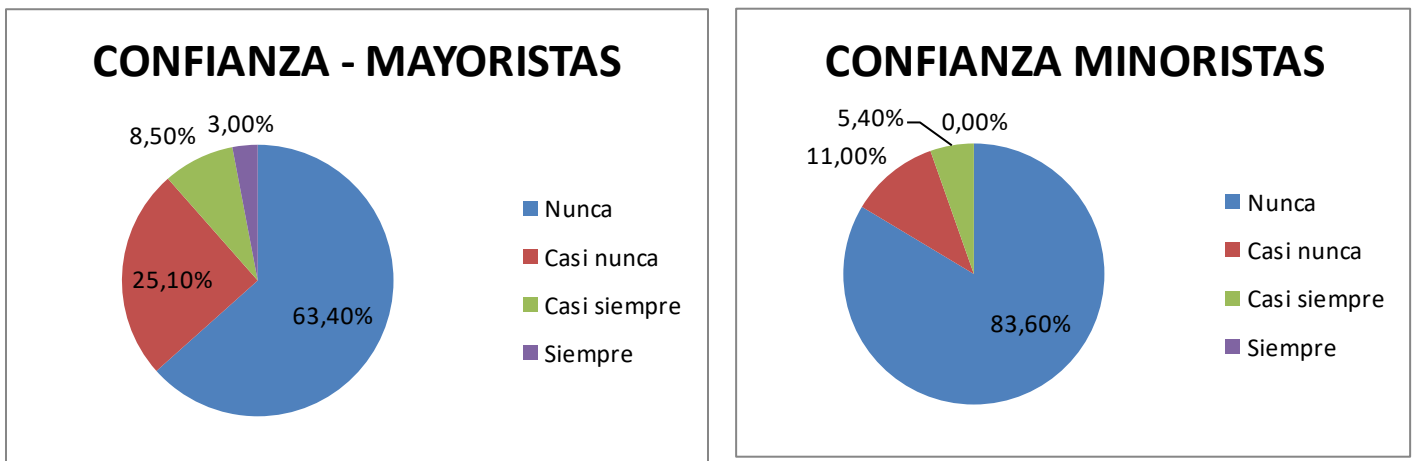


Fuente: Elaboración propia.

Cohesión se define como la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas (Koys & Decottis.1991).

Se identifica que existe un nivel de colaboración y apoyo a nivel general en la organización, son los mismos comerciantes los encargados de salvaguardar sus implementos y de no permitir el acceso de personas desconocidas dentro del territorio.

Grafica 3. Variable clima organizacional: Confianza

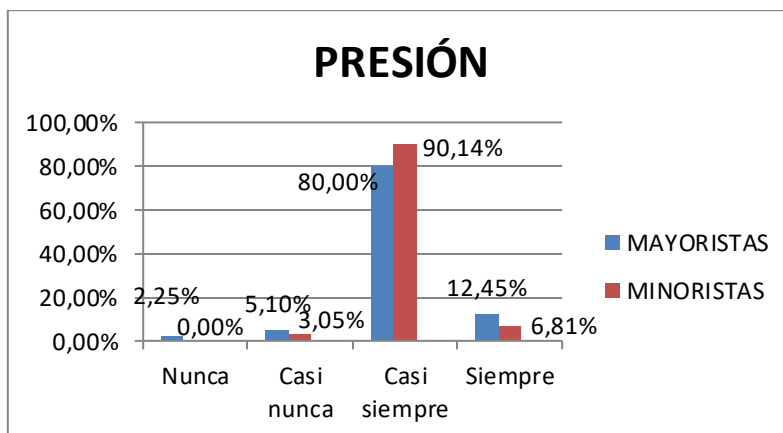


Fuente: Elaboración Propia

La confianza se define como la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros (Koys & Decottis.1991).

Los comerciantes reflejaron que no existe un buen nivel de confiabilidad para expresar a los administradores de la plaza las dificultades que existen, por la rotación permanente de los funcionarios a cargo de esta actividades sumado a las innumerables promesas por parte de los aspirantes a las elecciones locales.

Grafica 4. Variable clima organizacional: Presión

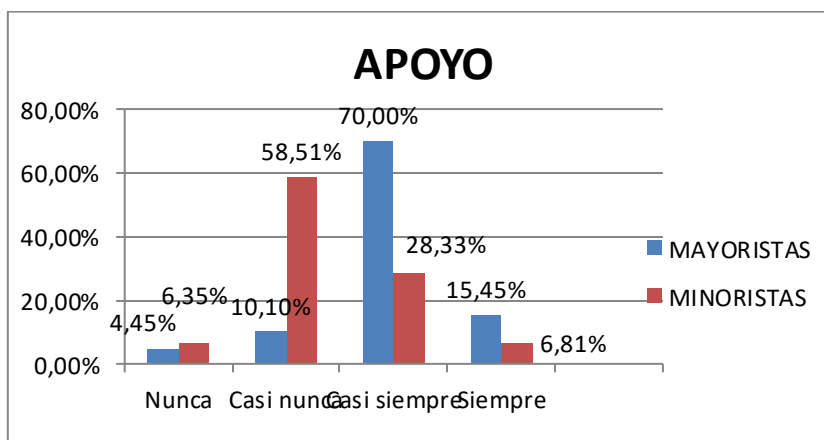


Fuente: Elaboración propia

La presión se define como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea (Koys & Decottis.1991).

Con respecto a este factor, se demuestra que tanto mayoristas como minoristas casi siempre están sometidos a niveles de presión, en consecuencia de la cantidad de factores externos que afectan el desarrollo normal de sus actividades como son el clima, los puentes festivos, los paros, la seguridad, las vías entre otros.

Grafica 5. Variable clima organizacional: Apoyo

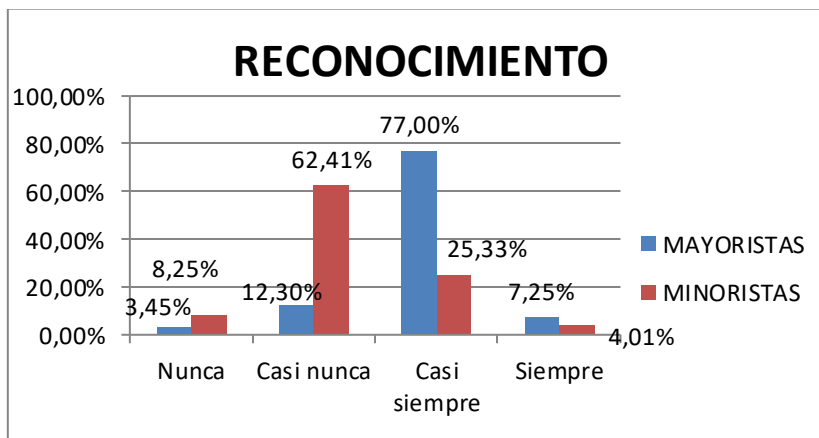


Fuente: elaboración propia

El apoyo se define como la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represaría de sus superiores o compañeros de trabajo (Koys & Decottis.1991).

En este escenario se presenta un desequilibrio ya que los mayoristas reflejan que si existe un respaldo por parte de los administradores a cargo de la plaza, sin embargo los minoristas manifiestan que no es así, ya que se encuentran algunos pabellones sin cubrir, no hay reinversión del recaudo y sienten que hay un abandono gubernamental.

Grafica 5. Variable clima organizacional: Reconocimiento



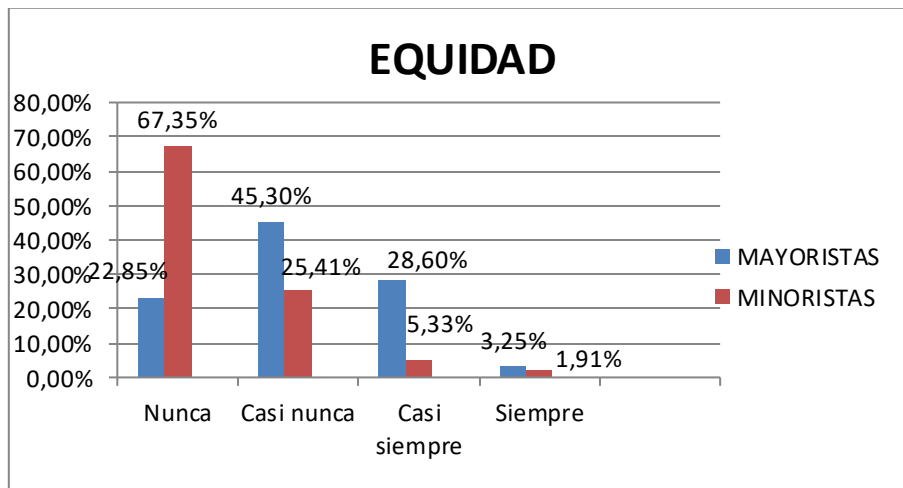
Fuente: Elaboración propia

El reconocimiento se define como la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa (Koys & Decottis.1991).

Al confrontar los dos conceptos de Mayoristas y minoristas no existe unanimidad, ya que los mayoristas en un 77% reflejan que casi siempre se da un reconocimiento a sus actividades con reconocimiento a la comunidad, sin embargo los minoristas lo perciben de manera opuesta en un 62,41 al considerar que no se da el nivel de capacitación, acompañamiento, adecuación a las instalaciones y planta física, y resaltan que son ellos mismos los encargados de proveer su bienestar ya que no cuentan con ningún apoyo del gobierno, además expresan que su labor es de las más desvaloradas, por las largas

jornadas diarias a que tienen que exponerse sumado al esfuerzo físico y a las condiciones del clima y del mercado para lograr sus ingresos.

Grafica 6. Variable clima organizacional: Equidad

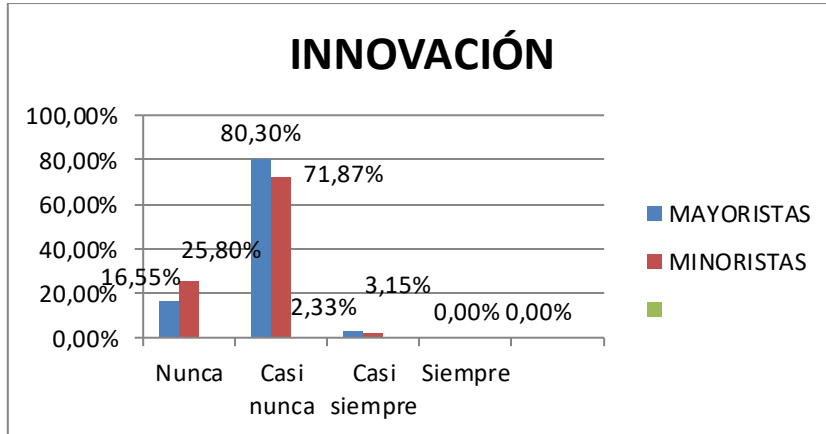


Fuente: Elaboración propia

La equidad se define como la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución (Koyas & Decottis.1991).

Los porcentajes evidencian que no existen políticas claras de funcionamiento, al existir personas que no realizan el recaudo desde hace muchos años y otros si cumplen sin que se demuestren sanciones es decir que no se mide a todos con el mismo racero, de igual forma expresan que se presenta invasión del espacio público por algunos comerciantes que generan inseguridad e incomodidad en los andenes para realizar los procesos de cargue y descargue, además del incumplimiento en horarios de atención y venta de productos al menudeo por parte de los mayoristas.

Grafica 7. Variable clima organizacional: Innovación



Fuente: Elaboración propia

La innovación se define como la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia (Koys & Decottis.1991).

Se considera el elemento de menor grado de prioridad que existe a nivel de la organización, ya que todos los procesos son rudimentarios y surge desde las prácticas diarias a través de la experimentación, no hay definido un presupuesto para implementar nuevas estrategias comerciales, logísticas, administrativas etc de igual forma sostienen que a pesar de las crisis así se han logrado mantener, por el alto grado de madurez y edad de algunos comerciantes rechazan los procesos tecnológicos.

Análisis de Poder

De acuerdo con el estudio se identificó que existe un alto nivel de poder y participación comercial a cargo de la mujer, reflejo de una actividad que les permite mantener su condición de líder al contar con efectivo diariamente y ser la proveedora del hogar.

A nivel organizacional no se evidencia una estructura jerárquica formalizada, sin embargo se reconoce la autoridad del personal a cargo de la administración.

Se encontró que la territorialidad de los espacios está definida por los años de actividad comercial y por la capacidad de poder adquisitivo con el que cuentan los comerciantes, se han definido unas reglas y normas que todos cumplen y que salvaguardan su identidad y permanencia que no están soportadas en ningún documento.

Por su alto nivel de afluencia de comerciantes y público en general, la plaza de mercado se convierte en un escenario de visita permanente de candidatos y aspirantes a cargos de elección popular que prometen la generación de proyectos y mejoramiento de las condiciones de la organización sin que se evidencien resultados concretos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es importante mantener la memoria histórica de los pueblos, rescatando las costumbres, tradiciones y valores que generan la cultura popular, en especial en esta comunidad de comerciantes de las plazas de mercado que dignifican las labores del campo, e identifican el sentir del pueblo Boyacense.

El estudio demuestra que las condiciones de los comerciantes de las plazas de mercado reclaman la presencia de los entes territoriales a nivel local, para procesos de intervención con la comunidad a largo plazo.

Se debe realizar un proceso de recuperación de la plaza de mercado desde su imagen, prácticas, servicio y atención, potencializando la experiencia y trayectoria de sus comerciantes, y convirtiendo las unidades de negocio locales en nuevas fuentes de generación de ingresos es decir ofrecer a los turistas experiencias de vida en las que puedan disfrutar, ver y degustar los más ricos paladares de la gastronomía Boyacense.

La filosofía del sector ha demostrado a lo largo del tiempo que existe un rechazo a los procesos de cambio, por considerar que son parte de su esencia y patrimonio el cual ha sido heredado de generación a generación, desconociendo las tendencias e impacto comercial de grandes superficies que acaparan cada fin de semana a clientes que requieren de este servicio.

El acompañamiento académico e intervención de este tipo de organizaciones en las prácticas administrativas, se hace necesario para fortalecer las estructuras que desde el ámbito local sobreviven a las grandes superficies, siendo necesario el estudio de nuevas

fuentes de atención y recepción de los clientes, prácticas de comercialización y presentación de productos, y de recuperación de identidad del consumo local entre otras muchas oportunidades, que se abren para poner en práctica los conocimientos teóricos en escenarios que desconocen las posibilidades de mejora y que carecen de una visión organizacional.

REFERENCIAS

C. POZO MUÑOZ, C.; ALONSO MORILLEJO, E.; HERNÁNDEZ PLAZA, S.; MARTOS MÉNDEZ, M^a J.; Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la Administración Pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Universidad de Almería. *Ansiedad y Estrés* ISSN: 1134-7937.2005, 11(2-3), 247-264.

CEPEDA, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley, Longman de México S.A.

CHIANG VEGA, María Margarita; SALAZAR BOTELLO, C.; HUERTA RIVERA, Mauricio; NUÑEZ PARTIDO, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. *Universum* (Talca), 23(2), 66-85. Recuperado en 18 de junio de 2014, de <http://www.scielo.cl/scielo>.

CHIAVENATO, I. (1989). *Administración de recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill.

MARTÍN BRIS, Mario. *Educación* 27, 2000 103-117 Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. Departamento de educación.

FURNHAM, A. (2001). *Psicología organizacional*. Editorial Alfaomega Grupo editor S.A. de C.V. México.

GAN, F. & BERBEL, G (2007). *Manual de recursos humanos*. Editorial OUC, Barcelona.

GUILLÉN, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Intamericana de España.

GARCÍA (2007). Clima organizacional hacia un nuevo modelo.

HERNÁNDEZ, R. & Cols (1991; 2006). Metodología de la investigación Editorial McGraw-Hill. México.

REINOSO ALARCÓN, Hernaldo; ARANEDA, Blas Germán. CEA 2 Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. ISSN 0717-9103

ABURTO PINEDA, Hugo Iván; VALENCIA, Joel Bonales (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional Investigación y Ciencia, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49, Universidad Autónoma de Aguascalientes México
Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica Investigación y Ciencia, ISSN (Versión impresa): 1665-4412

KOYS&DECOTTIS (1991). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos (ANEXO)1

SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. M.C.2004;27:78-82 Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

ROBBINS, S.P. y JUDGE, T.A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

RUIZ. J. (2010). Satisfacción Laboral, Clima Emocional, Burnout Y Relaciones Familiares En Empleados De Prisiones: Un Estudio Exploratorio. Visto el 27 de Mayo de 2014 documento recuperado <http://psicologiajuridica.org/psj266.html>

SEGREDO PEREZ, Alina María. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM [online]. 2013, vol.17, n.3 [citado 2014-05-30], pp. 344-352 . Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1560-4381.

SPECTOR, P. E. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México: El Manual Moderno S.A

TAPIAS, A. (2007). Descripción de las estadísticas de las problemáticas psicosociales en guardianes penitenciarios en Colombia. Suma psicológica. Vol. 14 N° 1.

Nombres	Jenny Edith
Apellidos	Parada Camargo
lugar de nacimiento	Sogamoso - Boyacá
Fecha de nacimiento	26 de enero de 1977
Cédula de ciudadanía	No. 46.374.182 de Sogamoso
	jeparadacamargo@gmail.com
	Carrera 2g no 73-06
	3142716824
E-mail	Universidad pedagógica y tecnológica de
Dirección	Colombia.- centro universitario de
	Villanueva
Teléfono	Magister en dirección y administración de
	empresas
Universitarios	
Título obtenido	
Universitarios	Universidad pedagógica y
	tecnológica de Colombia.
Título obtenido	Especialista en gerencia de la
	pequeña y mediana empresa 2007
Universitarios	Universidad pedagógica y
	tecnológica de Colombia.
Título obtenido	Administradora de empresas
	2002

Experiencia Administrativa

Directora unidad de emprendimiento uptc 2014-2016.

Coordinadora especialización de la pequeña y mediana empresa uptc 2014- 2016

Miembro equipo de indicadores de ciencia tecnología e innovación del departamento de Boyacá 2014- 2015.

Miembro de la red regional de emprendimiento del departamento de boyaca 2014-2016.

Organizadora i foro internacional de innovación social 2014. Y ponente proyecto innovación social en la plaza de mercado del norte de la ciudad de Tunja

Directora centro de investigaciones de la facultad de ciencias económicas y administrativas 2013-2014

Docente de planta UPTc. Segundo semestre 2014- 2015

Docente ocasional tiempo completo Uptc 2009 - i semestre 2014

Organizadora encuentro nacional de semilleros de investigación universidades públicas 2010

Coordinadora programa jóvenes investigadores semilleros de investigación dirección de investigaciones UPTC 2008-2010

Coordinadora bienestar universitario

Universidad nacional abierta y a distancia UNAD cead tunja 2003- 2004

Gerente colíderes

Cooperativa de estudiantes de administración de empresas universidad pedagógica y tecnológica de Colombia uptc tunja 2001

Experiencia Investigativa

Investigadora principal proyecto desarrollo de nuevas líneas de negocio en la asociación de recicladores de Tunja 2015..un
Ja”

Investigadora principal proyecto innovación social en la plaza de mercado del norte de la ciudad de tunja.2014-2015

Investigadora principal proyecto responsabilidad social empresarial “estudios de caso empresariales corredor industrial de Boyacá” 2012-2013

Coinvestigadora proyecto nacional de indicadores informacion y conocimiento de la innovacion en colombia 2010-2011

Gestora regional en investigación e innovación 2011

Coordinadora programa talento joven para la investigación
Jovenes investigadores, semilleros de investigación UPTC Tunja -208-2010

Coordinadora i campamento de la ciencia marco xii jornada de la investigación UPTC

Seminario nacional “visiones y perspectivas contemporáneas sobre la investigación
“UPTC 2009

Par evaluador xii en encuentro nacional y vi internacional de semilleros de investigación
2009

Coordinadora- evaluadora iv encuentro nacional de semilleros de investigación
universidades públicas ARUP 2009

Nombres	Julio cesar
Apellidos	Vargas avella
lugar de nacimiento	Duitama - boyaca
Fecha de nacimiento	2o de julio de 1977
Cédula de ciudadanía	No. 7.220364 de duitama
E-mail	Jcva55@gmail.com 3208403856
Teléfono	Universidad nacional de Colombia
Universitarios	Magister en c.a. Desarrollo empresarial agropecuario,
Titulo obtenido	
Universitarios	Universidad nacional abierta y a distancia UNAD
Titulo obtenido	Especialista pedagogía para el aprendizaje autónomo
Universitarios	Universidad nacional de Colombia
Titulo obtenido	Médico veterinario y zootecnista

Experiencia Administrativa

Director de escuela medicina veterinaria y zootecnia UPTC 2015-2016.

Coordinador de granjas universidad pedagógica y tecnológica de Colombia 2012-2014

Miembro equipo de indicadores de ciencia tecnología e innovación del departamento de Boyacá 2014- 2015.

Grupo de

Grupo de investigación GIPATRACOL

Renovação do Neoliberalismo e a configuração de um Estado-Centauro – entre a ‘liberdade’ de empreender e a punição aos vagabundos

Autor (es)

Rodrigo Gameiro

Rosimeri Carvalho da Silva

RESUMO:

A proposta deste ensaio é construir um levantamento teórico de um conjunto de críticas ao neoliberalismo. Tal levantamento visa levantar uma contraposição fundamentada à *opinião comum*, tanto do senso comum como do acadêmico, de que o neoliberalismo é um corpo ideológico homogêneo que defende a redução do tamanho do Estado. Trabalhamos com dois autores que sustentam que o neoliberalismo é um projeto político de reconfiguração do Estado (Wacquant) e pautado na concepção de homem como empreendedor (Puella-Socarras) que é também transversal ao programa de políticas. Ao confrontar essas duas visões para depois articulá-las, defendemos que o neoliberalismo pode ser caracterizado por dois aspectos: reconfiguração do Estado em duas partes, Centauro, aos dominantes é facilitador e libertador dos mecanismos de mercado que os favorecem e penalizador e punitivo (*prisonfare*) ao administrar as populações desestabilizadas pelo aprofundamento da desigualdade e pela difusão da insegurança do trabalho decorrentes da reorientação das políticas sociais e “flexibilização” das leis trabalhistas (de *welfare* em *workfare*); e por um programa de políticas atravessado por uma concepção de homem empreendedor ou empresário de si (*entrepreneurfare*) como forma de promover o bem estar e a liberdade humana.

Palavras-chave: neoliberalismo; políticas públicas; Estado; empreendedorismo.

ABSTRACT:

This essay builds a theoretical survey of a number of criticisms of neoliberalism. It aims to raise an opposition grounded to common belief, both common and academic sense, that neoliberalism is a homogeneous ideological framework that advocates reducing the state's size. We work with two authors who argue that neo-liberalism is a political project of reconfiguration of the state (Wacquant) and founded on the conception of man as an entrepreneur (Puella-Socarras) that is also cross the policy program. Confronting these two views and articulate them, we argue that neoliberalism can be characterized by two aspects: reconfiguration of the state into two parts, Centaur, for the dominants is a facilitator and liberator of market mechanisms in favor them and punitive and retributive (*prisonfare*) to manage populations destabilized by deepening inequality and the spread of labor insecurity resulting from the reorientation of social policies and "flexibility" of labor laws (of *welfare* in *workfare*); and a political program oriented by an conception of entrepreneur man or entrepreneur of himself (*entrepreneurfare*) in order to promote the welfare and human freedom.

Keywords: neoliberalism, public policies; State; entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO...

A proposta deste ensaio é construir um levantamento teórico de um conjunto de críticas ao neoliberalismo. Abordamos o neoliberalismo como um acontecimento histórico dinâmico por que é permeado por programas políticos e teóricos que respondem a diferentes configurações espaço-temporais. Buscamos nessas críticas algumas características consideradas genéticas, que possibilitam tanto distinguir o que há de novo em relação ao liberalismo, assim como elementos e características do contexto social que aparentemente não teriam relação com as políticas neoliberais.

O levantamento feito neste texto visa, principalmente, levantar uma contraposição fundamentada à *opinião comum*, tanto do senso comum como do acadêmico, de que o neoliberalismo é um corpo ideológico homogêneo que defende a redução do tamanho do Estado (via reformas administrativas e privatizações) e da sua mínima intervenção na economia para possibilitar o mercado autorregulável e a livre iniciativa individual. Pelo contrário, compreendemos o neoliberalismo como um acontecimento mais complexo em que o Estado é pedra angular, uma vez que tem o papel de criar e preservar uma estrutura institucional definida por sólidos direitos à propriedade privada e ao livre mercado que permitiria a construção do bem estar humano pela promoção das liberdades e capacidades empreendedoras individuais, tal como definem as teorias das práticas político-econômicas neoliberais (HARVEY, 2013, p.12).

Mas como trazer um levantamento teórico de um tema tão amplamente debatido e estudado nas duas últimas décadas? Adotamos como critério inicial selecionar textos que tomam o neoliberalismo como objeto principal de análise (tais como Harvey, 2013; Puelllo-Socarrás, 2008; Dumenil e Levy, 2014; Laval e Dardot, 2013) e chegamos num trabalho, Wacquant (2012), que faz uma espécie de meta-análise dessas críticas ao neoliberalismo para propor outra abordagem, que define como uma “via média” entre os dois polos que identifica (p.509). Mais especificamente, Wacquant (2012) sugere uma visão polarizada entre: uma **concepção hegemônica neoliberal**, ancorada em variantes de domínio de mercado (neoclássicas e neomarxistas) que é abordado pelas **implicações econômicas mais amplas** como a financeirização e desregulamentação da economia (uma ilustração dessa visão seria Duménil e Lévy, 2014); e outra alimentada por **derivações da noção foucaultiana de governamentalidade** que trata a neoliberalização como um fenômeno não só econômico, mas como **racionalidade política** (FOUCAULT, 2008a e DARDOT e LAVAL, 2013).

Partindo dessa crítica, Wacquant desenvolve uma série de pesquisa em que investiga as implicações do projeto neoliberal no mundo concreto e na vida cotidiana (1999, 2005, 2012, 2013, 2014). Como sua interpretação não é restrita à política econômica, considera o neoliberalismo antes como um projeto político e o que é ‘neo’ no neoliberalismo é “a reengenharia e a reestruturação do Estado como principal agência que conforma ativamente as subjetividades, as relações sociais e as representações coletivas apropriadas a tornar a ficção dos mercados real e relevante.” (WACQUANT, 2012, p.507). Historicamente, constata que, com algumas exceções (Alemanha, Áustria, Canadá e Grande parte da Escandinávia), o **encarceramento cresceu** nas sociedades ocidentais, incluindo nações pós-autoritárias da América Latina e no bloco soviético, à medida que faziam **transição para economia de mercado**, junto com a **precarização do trabalho** e transformações **nas políticas de assistência social** que não são mais direcionadas ao bem estar, pois condicionam a segurança

da renda mínima a obrigações do cidadão como formação para o emprego flexível ou precário (*workfare*), por um lado, e a **reativação da face punitivo-penal do Estado** (*prisonfare*) para administrar aqueles que inclusive se submetem as oportunidades de emprego precário e degradante e ainda assim acabam em situação de pobreza e marginalidade. Logo, considera que o Estado Leviatã é um elemento essencial do projeto neoliberal.

Ainda que concordemos com a tese de Wacquant a respeito da profunda relação entre as mudanças nas políticas sociais e econômicas e sua relação com a ampliação do lado penal punitivo do Estado, é interessante lembrar que a realidade das garantias sociais e da legislação trabalhista nos países periféricos é bem diferente dos países centrais que, de diferentes modos vivenciaram um Estado de bem estar social e tem um arcabouço legislativo de proteção ao trabalho em grande parte efetivado. Logo, o programa de políticas neoliberais nos países periféricos é diferente dos centrais, pois enquanto nestes há um ataque às legislações trabalhistas no sentido de flexibilizá-las e assim tornar as relações de trabalho precárias, naqueles a legislação, quando existe, é muito pouco efetivada. Um exemplo do Brasil é emblemático, pois quando houve a redemocratização e promulgação da constituição, considerada cidadã, com diversas garantias e direitos sociais, o país vivia uma forte crise econômica também influenciada pela mundial, o que impediu a efetivação dos diversos direitos. Outro dado relevante é que a população economicamente ativa brasileira na informalidade representa mais da metade, situação que pouco se alterou desde a década de 1990, mesmo o país tendo vivido um período generoso de crescimento econômico (DRUCK, 2011, p.47).

Apesar de diferentes processos de transição para economia de mercado entre os países centrais e periféricos, assim como das distintas realidades de precarização e transformações nas políticas de assistência social, parece que algo genético e comum ao projeto neoliberal paira sobre esses diversos países, além da onda penal-punitiva. Seja como resposta à precarização em curso nos centrais ou como forma de legitimar/justificar a situação de informalidade nos países periféricos, percebemos um ideário que dissemina outra concepção de homem, o empreendedor, como uma resposta a essas transformações seja no mercado de trabalho ou no âmbito das políticas sociais. Assim, o que também nos parece comum, por isso **genético ao neoliberalismo, é a disseminação de uma outra concepção de homem, *homo empreendedor***, para além das políticas econômicas e industriais, mas **como conceito transversal a uma série de políticas públicas (*entrepreneurfare*)** que o utilizam como uma solução para problemas de empregabilidade, geração de renda, educação, necessidade de melhoria na gestão pública etc. É possível identificar a influência do conceito tanto nas propostas de reforma de Estado (que iniciaram nos países centrais, mas depois foram disseminadas aos periféricos), orientadas pela inovação como ferramenta de modernização e desburocratização da administração pública quanto nas políticas de trabalho, sociais e de educação etc.

No intuito de aprofundar nesses dois aspectos genéticos do neoliberalismo que são a questão da reengenharia do Estado e da concepção de homem que orienta as políticas, chegamos a um autor que realiza uma exegese das ideias e teorias (econômicas) que fundamentam o ideário e o programa de políticas neoliberal. Ele também identifica algumas transformações internas ao paradigma teórico neoliberal, as quais ele define como um novo neoliberalismo (PUELLO-SOCARRAS, 2008a, 2008b, 2010, 2013a, 2013b). O autor identifica um trânsito de uma versão ortodoxa para uma versão austro-americana em que se desloca a importância de categorias como

homo economicus, engenharia social, modelos de concorrência perfeita e equilíbrio, ativando noções mais funcionais como homem empreendedor (ou empresário de si mesmo, Foucault), empreendimento e racionalidade criativa, assim como novas formas de ação institucional (privatizações implícitas nas alianças público-privadas e quase-mercados), elementos basilares na orientação das políticas públicas e gestão pública. Na questão estatal, a versão ortodoxa do neoliberalismo era anti-estatista, a nova admite regulação (oportunista) do Estado, mas ambas são anti-intervencionistas (PUELLO-SOCARRÁS, 2013b).

Ainda que guardem muitas diferenças na forma de abordar o neoliberalismo, as perspectivas de Wacquant e Socarras sustentam uma reconfiguração do Estado e do seu programa de políticas que cumprem uma missão relevante na implementação do projeto neoliberal. No entanto, enquanto Wacquant preocupa-se em mostrar a contração das políticas sociais em relação às condições de emprego e renda e ampliação das punitivo-penais, sem aprofundar nas categorias econômicas norteadoras, Puello-Socarrás trabalha as mudanças no intelecto que orientam as políticas econômicas e apresentam respostas (justificações) às crises sociais concretas do projeto neoliberal, ainda que não analise essas implicações sociais e cotidianas, como faz Wacquant.

Ao confrontar essas duas visões sobre o neoliberalismo para depois articulá-las, visamos dissecar a dimensão relacional das políticas e a reconfiguração do Estado pelo projeto neoliberal nas suas diversas facetas, desde transformações no mercado do trabalho com as políticas econômicas, dessas com as políticas sociais e penais, mas também nas políticas urbana, de educação, étnicas etc. Nesse sentido, defendemos, neste ensaio, o argumento de que o neoliberalismo pode ser caracterizado geneticamente (apesar das idiosincrasias espaço-temporais) por dois aspectos: **reconfiguração do Estado-Centauro, em duas partes**, aos dominantes é facilitador e libertador dos mecanismos de mercado que os favorecem e penalizador e punitivo (*prisonfare*) ao administrar as populações desestabilizadas pelo aprofundamento da desigualdade e pela difusão da insegurança do trabalho decorrentes da reorientação das políticas sociais e “flexibilização” das leis trabalhistas (de *welfare* em *workfare*); e por um **programa de políticas** atravessado por uma concepção de homem empreendedor ou empresário de si (*entrepreneurfare*) como forma de promover o bem estar e a liberdade humana. É o argumento que desenvolveremos neste texto.

2. RETRAÇÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS E A ONDA PENAL-PUNITIVA, CONFIGURAÇÃO DO ESTADO CENTAURO

Não é mera coincidência que a ideologia do mercado total e a diminuição da atuação econômica e social dirigidas pelas elites do Estado (norte-americano) ocorreram *pari passu* com a ampliação das políticas de segurança circunscrita à dimensão criminal (punitivas e de encarceramento) (WACQUANT, 1999). As instituições policiais e penitenciárias, na sociedade neoliberal, reafirmam a autoridade do Estado que ao mesmo tempo sofre pela impotência econômica, e relega ao novo proletariado condições de trabalho precário como norma e isola os inúteis e indesejáveis que perturbam a ordem social (WACQUANT, 1999). A gestão carcerária e judicial da pobreza é mais provável e intensa quanto mais as políticas econômicas e sociais de um país “[...] inspire-se em teorias neoliberais que levam à “mercantilização” das

relações sociais, e quanto menos protetor desde o início seja o Estado-providência em questão.” (WACQUANT, 1999, p.92). Nesse caso, a abstrata **luta contra o crime não passa de justificativa conveniente para o redesenho mais amplo das responsabilidades econômicas, sociais e penais do Estado**, pois “a emergência de um novo governo da insegurança social, disseminado pela revolução neoliberal, [...] assinala uma verdadeira *inovação política*, da mesma maneira o deslocamento do Estado penal não pode ser apreendido apenas sob a rubrica estreita da repressão.” (WACQUANT, 2013, p.62-3).

Por outro lado, a supressão de políticas sociais que proviam materialmente os pobres, não implica a eliminação da sua função moral do Estado, pelo contrário, deve obrigá-los a trabalhar, mas há uma transição do *welfare state* para *workfare* pela “[...] instituição do trabalho assalariado forçado em condições que ferem o direito social e o direito trabalhista para as pessoas "dependentes" das ajudas do Estado” (WACQUANT, 1999, p.28). Logo, conjuga-se desregulamentação econômica e sobre-regulamentação penal, pois “o desinvestimento social acarreta e necessita do superinvestimento carcerário” (WACQUANT, 1999, p.91) e a política de penalização complementa a imposição do trabalho assalariado precário e da redução da cobertura social.

Pelas relações explicadas acima, Wacquant (1999) defende que não é possível separar política social e penal, nem mercado de trabalho (trabalho social), polícia e prisão sem entender ambas e suas conexões. Sua análise deve **abranger no mesmo quadro conceitual mudanças na política penal e na política social**, em geral analisadas separadamente, mas têm como objeto “populações apreendidas nas fendas e valas da estrutura socioespacial polarizada”. (WACQUANT, 2014, p.146). Os clientes do braço assistencial e penal do Estado neoliberal são dois lados de gênero da mesma moeda demográfica das frações marginalizadas da classe trabalhadora. O Estado regula as mulheres e seus filhos pelo *workfare* e os homens de sua vida pela supervisão da justiça criminal (WACQUANT, 2013). Por isso, Wacquant (2013, p. 179) considera que não se pode analisar a implementação da política de assistência social sem considerar as operações das instituições penais, nem procurar as causas da hiperinflação carcerária sem relacionar os acontecimentos do judiciário com as mudanças nas políticas sociais (WACQUANT, 2013).

Então, para Wacquant (2013), o **endurecimento das políticas penitenciárias, judiciárias e policiais** das últimas duas décadas é **parte de uma Tríplice transformação do Estado**, contribuindo para redução do seu braço econômico¹ junto à retração do social e a expansão do punho penal. A mão invisível do mercado do trabalho desqualificado é ampliada ideologicamente e complementada institucionalmente pelo punho de ferro do Estado penal. A regulação das classes populares pela “mão esquerda” do Estado (conforme Bourdieu) (de proteção social, direito ao trabalho, educação, saúde, assistência social e moradia) é suplantada e suplementada pela regulação da “mão direita” que administra a polícia, a justiça e a prisão (WACQUANT, 2013). Constitui-se, segundo Wacquant (2013), um Regime liberal-paternalista caracterizado como: permissivo no topo, das classes superiores e corporações, e paternalista e autoritário na base, aqueles que se encontram entre a reestruturação do emprego e diminuição da proteção social ou sua conversão como instrumento de vigilância e

¹ Wacquant trabalha com a ideia de braço econômico do Estado que atua sobre as classes populares, por isso muito voltado a políticas de emprego, diferente da visão tradicional que considera a influência econômica do Estado como uma intervenção no mercado como um todo.

disciplinamento. Historicamente seria uma resposta burocrática das elites à precarização no trabalho que, associada à mercantilização dos bens públicos, produziu efeitos e foi o pano de fundo da pobreza trabalhadora dos EUA (WACQUANT, 2013). Tal regime implica também na mudança gradual e constituição de um novo tipo de Estado nem protetor, nem mínimo e não intervencionista (WACQUANT, 2013). Esse Estado **distribuiu os benefícios aos privilegiados** pelo princípio da fiscalização dos auxílios públicos, em que os gastos sociais do governo são efetuados por crédito de imposto, favorecendo famílias ricas e tornando-os menos visíveis, e **sua vertente disciplinar** constitui-se pela sua relação com as classes populares e as categorias étnicas subordinadas. Constitui-se o que ele define como **Estado-Centauro**

guiado por uma cabeça liberal, montada num corpo autoritário, aplica a doutrina do *laissez faire et laissez-passer* a montante, em relação às desigualdades sociais, aos mecanismos que as geram (o livre jogo do capital, desrespeito do direito do trabalho e desregulamentação do emprego, retração ou remoção das proteções coletivas), mas mostra-se brutalmente paternalista e punitivo a jusante, quando se trata de administrar suas consequências no nível cotidiano (WACQUANT, 2013, p.88).

Um dos principais dispositivos que o Estado-Centauro constrói é a noção de *prisonfare*, em analogia com *welfare*, **define uma rede de políticas, agências, programas e discursos que propõem resolver problemas urbanos pelo braço judicial do Estado**, em detrimento dos serviços sociais e humanos. Esse Estado executa a contenção punitiva como técnica de governar categorias marginalizadas, definindo o dispositivo político em ascensão que regulamenta os pobres duplamente seja pelo *workfare* disciplinar e do *prisonfare* neutralizante (WACQUANT, 2014). Wacquant (2013) considera que um componente fundamental do novo estado é a reconfiguração penal do *welfare* que junta “[...] *workfare* e *prisonfare* em uma única teia institucional, protegida pela *dupla regulação da pobreza* nas frentes do trabalho e do crime.” (WACQUANT, 2013, p.191).

O contexto histórico base dessa reflexão foi a Reforma da assistência nos EUA (suprimiu o direito a assistência e instituiu o assalariamento forçado como única alternativa de sobrevivência, justificando colocar os indigentes no caminho da independência) nunca pretendeu proteger os pobres, mas torná-los trabalhadores obedientes e obrigados “a preencher os interstícios periféricos do mercado de trabalho desregulamentado.” (WACQUANT, 2013, p.181-2), pois “Sua aprovação confirmou e acelerou a substituição progressiva de um (semi)Estado-providência protetor por um Estado disciplinar, combinando o duro estímulo do *workfare* à monótona rotina do *prisonfare*.” (WACQUANT, 2013, p.146-7 e 8). Essa associação histórica entre as mudanças no mercado de trabalho e na assistência social voltada ao trabalho indica como a política social contribuiu para consolidar e naturalizar as relações precarizadas de trabalho e o encarceramento, sem abrir alternativas aos desassistidos. Assim como indica que a transição do *Welfare* para o *Workfare* é funcional à ‘flexibilização’ do trabalho. As políticas de desregulação e *welfare* disciplinador são acompanhadas pela difusão da penalidade punitiva, não por acaso os EUA se tornaram “superpunitivos” depois de meados dos anos 70, na América Latina, o Chile se tornou principal encarcerador no início dos anos 80 e o Reino Unido foi a locomotiva penal da Europa dos anos 90 (WACQUANT, 2012, p.514).

A partir desse quadro, Wacquant (2014) constrói um programa de pesquisa de sociologia sobre a regulação da pobreza, a (de)formação do precariado pós-industrial e a antropologia histórica do Leviatã neoliberal e mais do que isso, um programa que visa **repensar o neoliberalismo** como um **projeto político transnacional**, uma verdadeira “revolução pelo alto” que **não pode ser reduzida ao império nu do mercado** (como sustentam tanto seus opositores quanto seus partidários), mas que engloba, necessariamente, os meios institucionais requeridos para fazer advir esse império: a saber, uma **política social disciplinar** (condensada pela noção de *workfare*) e a diligente **expansão do sistema penal** (que batizei de *prisonfare*), sem esquecer a alegoria da *responsabilidade individual* que faz as vezes de cola cultural, unindo esses três componentes mencionados (WACQUANT, 2014, p.143, grifos nossos).

Historicamente Wacquant (2013) faz um levantamento do que passou despercebido no último meio século da crise do Estado de providência, **a erupção do Estado penal nos EUA e suas implicações práticas e ideológicas em outras sociedades submetidas às reformas neoliberais**. A guerra ao crime dos EUA tornou-se referência aos governos do primeiro mundo, inspirando o endurecimento da penalidade que levou ao inchamento espetacular da população carcerária. Foi também nos EUA onde se mostrou que “é possível fazer recuar a delinquência real e o sentimento de insegurança subjetivo’ por meio da ativação de políticas policiais, judiciárias e penitenciárias zelosas, focadas nas categorias marginais encontradas nas falhas e nos fossos da nova paisagem econômica.” (WACQUANT, 2013, p.13).

Ao observar essa dinâmica discursiva e socioeconômica Wacquant verifica uma **ligação mais forte entre as renovadas políticas de bem-estar e penal**, observando o crescimento e intensidade da **punição** (nos EUA nas últimas 3 décadas e nos últimos 12 anos na Europa). Nesse contexto, a **prisão** assumiu um papel maior sobre os grupos que vivem nas regiões inferiores do espaço social, fazendo parte de uma “nova política da pobreza”, inventada nos EUA a partir de 1973 a 1996, como núcleo duro do ataque neoliberal (WACQUANT, 2013). Um levantamento do perfil da marginalidade urbana nas prisões indica que os indivíduos encarcerados são membros da gentalha, pessoas com má reputação, vagabundos, doentes mentais, toxicômanos, imigrantes ilegais, sua condenação é mais motivada pelo caráter ofensivo do que pela gravidade do crime. **A gestão policial e carcerária** controla esses membros da gentalha e com o tempo confirma o estatuto dado a eles e alimenta seu contingente (WACQUANT, 2013), ou seja, **“o encarceramento² serve, antes de tudo, para regular, se não perpetuar, a pobreza e para armazenar os dejetos humanos do mercado.”** (WACQUANT, 2013, p.126-7, grifo nosso). **Crescimento do Estado penal não é uma resposta ao aumento da criminalidade**, “mas antes aos deslocamentos sociais provocados pela dessocialização do trabalho assalariado e pela redução dos gastos do Estado caritativo.” (WACQUANT, 2013, p.125).

² Mais detalhadamente, Wacquant (2013) propõe que encarceramento configura três funções: “neutralizar e estocar fisicamente as frações excedentes da classe operária”; impõe a disciplina do trabalho assalariado dessocializado entre as frações superiores do proletariado e leva os jovens de classe baixa para setores ilegais da economia de rua (WACQUANT, 2013, p.16); e a instituição penal “cumprir a missão simbólica de reafirmar a autoridade do Estado e a vontade reencontrada das elites políticas de enfatizar e impor a fronteira sagrada entre os cidadãos de bem e as categorias desviantes” (WACQUANT, 2013, p.17)

Por isso, o encarceramento não pode ser somente objeto da criminologia ou de penologistas, mas uma parte “essencial da sociologia do Estado e da estratificação social, e mais especificamente, da **(de)composição do proletariado urbano** na era do neoliberalismo ascendente.” (grifo nosso). (WACQUANT, 2013, p.47). Essa **(de)composição do proletariado é explicada, em parte, pelo processo de expansão do emprego contingente** que não tem decorrência cíclica ou conjuntural, pois pode ser observada em período de recuperação econômica, nem está somente relacionado à mudança na tecnologia e na gestão das empresas, mas é “resultado de uma nova estratégia patronal de externalização da mão-de-obra e de seus custos, estratégia encorajada pelos poderes públicos e eficientemente forçada pelo marketing ativo das agências de emprego temporário. Sua impulsão não provém nem do mercado mundial nem do mercado de trabalho, mas principalmente da oferta interna.” (WACQUANT, 2013, p.106).

Associado à flexibilização do trabalho está o encolhimento das políticas de assistência social, mas a missão material da reforma do *welfare* não se restringe a isso. Da mesma forma que o crescimento do aparato penal, após meados dos anos 70, junto com a retração da assistência e sua conversão em *workfare* nos EUA não é uma resposta a mudanças econômicas, mas o exercício de governo direcionado a produzir e adaptar-se a essas mudanças. “Em outras palavras, como a sua contrapartida ‘prisonal’, a revolução do *workfare* é um projeto especificamente político, destinado a refazer não somente o mercado, mas também, e acima de tudo, o próprio Estado.” (WACQUANT, 2013, p.184). **A passagem do Welfare para Workfare** seria o preço para atingir mais eficiência e sucesso na competição capitalista que varria o globo, no fim os pobres seriam os beneficiados dessa inovação política que abriria possibilidades de emprego. Mas consistia “na abolição do direito à assistência para as crianças mais necessitadas e o substituíria pela obrigação ao assalariamento desqualificado e subremunerado para suas mães no curto prazo” (WACQUANT, 2013, p.146-7 e 8).

Essa regressão ao emprego flexível (liberação das restrições administrativas e proteções legais) não é uma volta ao governo da pobreza característico do século XIX da Europa Ocidental, e que fora baseado na violência das relações industriais de força, solidariedades locais e na caridade estatal. Há quatro diferentes razões que justificam isso: o Estado penal é limitado pelo arranjo de direitos (econômicos, sociais e civis); o reaparecimento de condições de emprego dignas tem como pano de fundo o enriquecimento coletivo, tornando o estreitamento do espaço de vida imposto ao (sub)proletariado inaceitável; precarização confronta-se com aumento contínuo das expectativas coletivas de dignidade (universalização da educação, direitos sociais); e a generalização da instabilidade do trabalho está suscitando formas inéditas de mobilização e solidariedade transversais, como as associações de defesa das pessoas. No entanto, acontece diferente com o braço penal do Estado que está dotado de recursos financeiros, humanos e tecnológicos sem precedentes na história da era industrial que conferem capacidade de controle inimaginável. À medida que reduz sua atuação na economia e proteção social, o Estado atua pelo seu aparelho repressivo, que assume função de unificação territorial em nível nacional ou supra (WACQUANT, 2013). À medida que a rede de segurança do Estado caritativo se esvaecia, a malha do Estado punitivo foi preenchendo os espaços deixados e ampliando suas estruturas disciplinares nas regiões inferiores do espaço social como uma forma de conter a desordem e

tumultos gerados pela ampliação da insegurança e marginalidade sociais (WACQUANT, 2013). Essa política do Estado de criminalizar as consequências da pobreza funciona de duas formas:

[...] reorganizar os serviços sociais em instrumentos de vigilância e controle das categorias indóceis à nova ordem econômica e moral. [...] o beneficiário deve aceitar qualquer emprego ou atividade semelhante que lhe for proposta, quaisquer que sejam a remuneração e as condições de trabalho, sob pena de ter que abrir mão do seu direito à assistência (*workfare*). Outras moldam a ajuda às famílias em função da assiduidade escolar de seus filhos ou do adolescente beneficiário (*learnfare*) ou da inscrição deles em pseudoprogramas de treinamento, que oferecem poucas ou mesmo nenhuma qualificação e perspectiva de emprego.” (WACQUANT, 2013, p.111) O segundo componente da política de contenção repressiva dos pobres é o recurso maciço e sistemático à prisão [...] O confinamento é a outra técnica a partir da qual o incômodo problema da marginalidade persistente, enraizada no desemprego, no subemprego e no trabalho precário, tornou-se menos visível [...] (WACQUANT, 2013, p.113).

Assim como a **ideologia neoliberal** se assenta na separação entre o econômico e o social, a **nova doxa penal dos EUA** realiza uma separação nítida e definitiva entre o contexto social e os atos criminosos, as causas e as condutas, e a sociologia (explica) e o Direito (regula e sanciona) (WACQUANT, 2013). **Resolve-se o que parecia uma contradição do NEOLIBERALISMO** que se colocava entre a redução da atuação da autoridade pública na economia e o seu crescimento na manutenção da ordem social e moral. As mesmas pessoas que exigem o Estado mínimo para liberar o mercado e submeter os despossuídos à competição, exigem um Estado máximo para assegurar a segurança cotidiana,

é porque a pobreza do Estado social sobre o fundo da desregulamentação suscita e necessita da grandeza do Estado penal. É porque esse elo causal e funcional entre os dois setores do campo burocrático é tanto mais forte quanto mais completamente o Estado se livre de qualquer responsabilidade econômica e tolera, ao mesmo tempo, um elevado nível de pobreza e uma pronunciada ampliação da escala das desigualdades (WACQUANT, 2013, p.48).

Ainda que divida semelhanças, as **políticas sociais no Brasil sofreram** transformações diferentes das descritas por Wacquant sobre as realidades estadunidense e europeia. Primeiro porque o Brasil não construiu sistema de Estado de Bem Estar (*Welfare State*) nos moldes desses países, já que no pós-guerra o país passava por um processo de modernização da sua economia para bases industriais. Até o fim dos anos 80 o sistema de proteção brasileiro combinava o seguro social (proteção de grupos ocupacionais no qual exige contribuição) e modelo assistencialista (ações de caráter emergencial e caritativo, não configuram direito social) para população sem vínculo trabalhista (FLEURY, 2003, p.99). Só com a Constituição de 1988 conquistamos garantias por direito a uma rede de proteção social (saúde, educação e previdência como direito social básico), no modelo de seguridade social, com direitos concedidos pela necessidade e estendidos universalmente. Inclui-se a previdência, saúde e assistência como parte da seguridade social, introduzindo a noção de direitos sociais, só aqui a política social pode ser caracterizada pela universalidade da cobertura e afirmação

do dever do Estado (FLEURY, 2003, p.102). Algo próximo ao *welfare* foi conquistado apenas como direito no Brasil, quando esse modelo sofria ataques neoliberais nos países centrais. Não demorou para que a agenda neoliberal atuasse e, nos anos 90, o contexto de estabilização da moeda, redução do gasto público e ajuste das contas externas, fez com que se produzam governos que consideram que o investimento social deve ser reduzido, somados aos valores da sociedade de consumo (individualismo e competição) que contestam diretamente princípios de solidariedade e cooperação que são a base dos pactos que deram origem e sustentação as políticas de proteção social (FLEURY, 2003, p.105).

Esse ataque neoliberal as então recentes conquistas dos países periféricos como o Brasil só torna a realidade local ainda mais perversa. Porque enquanto as políticas neoliberais é atribuída um retrocesso em relação a distribuição de riqueza dos países centrais, nos países periféricos ou pobres a desigualdade social e econômica é uma realidade aguda antes dos anos 80. Não é demais lembrar que esses países viveram longos períodos de ditadura militar e sua redemocratização coincide com a ascensão do pensamento neoliberal. Enquanto os países desenvolvidos viveram uma retração do *welfare state* que tinha caráter redistributivo e uma expansão de políticas de indução para o trabalho (*workfare*), a nós sobrou no período neoliberal, além de novas e pontuais experiências de *workfare*, a construção de políticas sociais focalizadas e de transferência de renda para populações em situação de miséria que não produzem redução das desigualdades sociais. Na realidade, as políticas de liberalização do mercado financeiro e altos juros praticadas nos países periféricos só potencializaram os rendimentos dos mais ricos (como se vê no lucro dos bancos) e ampliaram a possibilidade de acumulação do capital estrangeiro, agravando as desigualdades.

Outros dois elementos ilustrativos desse efeito potencializado das políticas neoliberais nos países periféricos são a questão do mercado e legislação de trabalho e o encarceramento e realidade das prisões. Em relação ao respeito à legislação trabalhista consideramos que, em países como o Brasil, em que ainda há resquício de trabalho escravo ou em situação análoga e forte presença dos trabalhos degradantes (como cortadores de cana etc.) como importantes fonte de emprego, além disso metade da população economicamente ativa está na informalidade, as políticas neoliberais de “flexibilização” atacam não só aqueles que são trabalhadores formais como naturaliza relações informais e degradantes já existentes, o que só agrava seus efeitos. Em relação ao crescimento do encarceramento, de fato, podemos considerar que vivemos em termos absolutos uma realidade muito próxima a estadunidense tal como descrito por Wacquant. Temos a 4ª população carcerária do mundo. Para citar alguns dados “Entre janeiro de 1992 e junho de 2013, enquanto a população cresceu 36%, o número de pessoas presas aumentou 403,5%.”³. Além disso, a maioria da população carcerária tem um perfil definido de cor, sexo, idade e renda, há uma “seletividade penal” sobre um segmento específico: o jovem, negro, com idade entre 18 e 24 anos.”. Para agravar a situação social, temos militarização de diversas atividades policiais e indicadores alarmantes de excessos de violência policial. Mas o fato que torna nossa realidade ainda mais perversa quando comparada aos países centrais é a situação precária do nosso sistema carcerário desde superlotação, falta de infraestrutura, de atividades e condições mínimas para acomodar presos, falta de controle do Estado para gerir as unidades prisionais que podem ser comparadas com prisões medievais. Há que destacar o

³ Fonte da reportagem completa : <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-03/populacao-carceraria-aumentou-mais-de-400-nos-ultimos-20-anos-no-brasil>

agravante dessa onda punitiva em países periféricos, a criminalização e repressão aos movimentos sociais.

Essa mediação do referencial com a realidade periférica, mais propriamente brasileira, reforça, em parte, a tese de Wacquant em relação ao aspecto genético do neoliberalismo, mas destaca a necessidade de estudos mais aprofundados da agravada realidade brasileira correlata a dos países centrais.

3. TRANSVERSALIDADE DA CONCEPÇÃO ECONÔMICA DO HOMEM EMPREENDEDOR NO PROGRAMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS NEOLIBERAIS

As políticas sociais no Brasil, construídas até a década de 90, sofreram o ataque do programa político (neo)liberal. No primeiro momento as Reformas foram implementadas como uma terapia de choque no sentido de reduzir a rede de proteção social e a atuação do Estado na economia, essas medidas constituíam um programa político coeso (Reformas) atrelado a ajustes econômicos, ambos eram defendidos como mutuamente dependentes. Eram articuladas mudanças nas políticas monetárias, fiscal, previdenciária, utilização de ferramentas gerenciais na administração pública (planejamento estratégico, qualidade, gestão por resultados), privatizações, redefinição constitucional das atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado, essas últimas poderiam ser prestadas por organizações privadas (BRESSER PEREIRA, 2000). Foi no período democrático o projeto mais elaborado de reforma do Estado Brasileiro, porém fortemente inspirado nas reformas neoliberais britânicas e americanas.

Esse redesenho do Estado Brasileiro com forma neoliberal, pode ser entendido pela definição de Harvey (2013, p.75), como um Estado que deve favorecer fortemente os direitos individuais à propriedade privada e as instituições para garantir mercados livres, além de apoiar as empresas privadas e iniciativas empreendedoras como as principais chaves para geração de riqueza. O Estado neoliberal deve garantir a segurança monetária, criar mercados e, se necessário, usar os aparatos de defesa, de polícia e as leis, ou até a força, para garantir o funcionamento dos mercados (HARVEY, 2013). Para Harvey (2013) neoliberalismo não se confunde com a economia neoclássica, o Estado é antagônico ao mercado e ele não começa com o desaparecimento de políticas econômicas de orientação keynesiana. Alias, Harvey considera que o período guiado por essas políticas e por um Estado de Bem Estar (também conhecido por *Welfare State*) pode ser caracterizado como um liberalismo embutido⁴. No Brasil, esse período de construção da rede de proteção social e intervenção do Estado na economia vai dos anos 30 ao fim dos anos 80, lembrando que nesse período o país fora governado por ditaduras.

Durante os anos 90 esse projeto neoliberal, vinculado ao PSDB, viveu algumas crises e foi fragmentariamente questionado, por experiências de governos locais. Ao ponto que, em 2002, há a derrocada desse projeto mais vinculado a uma ortodoxia econômica, e a ascensão de uma coalizão dos setores populares, partidos de centro-esquerda, bem como setores do empresariado nacional, liderada pelo Partido dos

⁴ Depois da 2ª guerra o Estado em vários países focou-se no pleno emprego, no crescimento econômico e no bem-estar dos seus cidadãos, alcançado por políticas fiscais e monetárias de cunho keynesiano para suavizar os ciclos econômicos e assegurar o nível de emprego. Estados fizeram intervenção na política industrial e estabeleceram padrões para salário social, formando sistemas de bem-estar. Esse modelo é normalmente chamado de liberalismo embutido "para sinalizar como os processos de mercado e as atividades empreendedoras e corporativas vieram a ser circundados por uma rede de restrições sociais e políticas e um ambiente regulatório que às vezes restringiu, mas em outros casos liderou a estratégia econômica e industrial. Com planejamento liderado pelo Estado, anos 50-60. (HARVEY, 2013, p.20-1)

Trabalhadores (PAES DE PAULA, 2005). Aparentemente esse projeto, dado a sua base de apoio em alguns movimentos populares e sindicais, parecia uma oposição direta ao projeto neoliberal em franca implementação nos anos 90.

No entanto, podemos considerar continuidades e pontuais rupturas entre os governos do PSDB e do PT, Castelo (2012) analisa que o projeto do PT estaria vinculado a um social-liberalismo que teria começado com o governo FHC, mas não desconsidera **a força legitimadora que Lula e o PT deram ao neoliberalismo** aderindo à ideologia social-liberal. Na visão do social-liberalismo o pauperismo não seria atribuído à dinâmica capitalista ou inserção subordinada do Brasil no mercado mundial, mas as falhas de mercado, assim o fim da “questão social” seria uma questão de choque de gestão. O social-liberalismo defende que a aliança entre ricos e classe média tomou o Estado e perpetuaria as desigualdades seculares do Brasil. Os ideólogos nacionais do social-liberalismo constituem um discurso pró-pobre e de refundação do Estado, junto a isso apostam num consenso político entre classes e grupos sociais que constituiria o Estado como ente político e administrativo capaz de intervir criteriosa e eficientemente nas falhas de mercado. Por exemplo, Mota, Amaral e Perruzo (2012, p.162) ressaltam que apesar da destruição e exploração de recursos naturais, em quase toda América Latina a renda proveniente dessas atividades é apropriada para financiar o Estado e programas sociais, o que legitima de alguma forma os planos extrativistas e sacrifício da natureza pelo discurso da manutenção de postos de emprego e combate à pobreza. Enfim, o social-liberalismo “busca promover um sincretismo entre o mercado e o Estado imaginariamente capaz de instaurar a justiça social.” (CASTELO, 2012, p.71), constituindo uma unidade eclética de postulados neoliberais que teve seu núcleo central preservado.

Ainda que essa caracterização de Castelo (2012) do atual governo como baseada no social-liberalismo ajude a explicar porque muito do que era praticado no governo FHC, caracterizado por neoliberal, foi mantido pela coalizão do PT, ela é insuficiente para explicar como o atual governo se vincula a um ideário neoliberal, que antes parecia se opor. Apenas inquirindo as contradições e aprofundando a análise é possível caracterizar que sob o governo do PT houve significativas mudanças no padrão de consumo da classe trabalhadora, mas se manteve a concentração de riqueza e desigualdade, mudou somente a criação de novos meios de enfrentar a pobreza, pelas políticas de inclusão, cotas, etc., ou seja, expandiram-se as políticas compensatórias com subsídios aos mais pobres (MOTA, AMARAL e PERUZZO, 2012). No fundo, não estão sendo desenvolvidas reformas substantivas para combater a destruição neoliberal, apenas estão expandindo políticas de exceção, de ingresso e substituição ao direito ao trabalho (MOTA, AMARAL e PERUZZO, 2012).

Os programas sociais que são reconhecidos pelo enfrentamento à pobreza e desigualdade por organismos internacionais são melhoramentos técnicos para focar nas camadas mais pobres e fomentar o capital humano (pela educação saúde e nutrição) e ampliar as oportunidades de trabalho pelo esforço do próprio beneficiário, dessa forma, “emerge, sob o signo do novo-desenvolvimentismo, a ideologia do autoemprego, do empreendedorismo, dos negócios próprios, da necessidade de acumular um capital social robusto.” (MOTA, AMARAL e PERUZZO, 2012, p.167). Tais políticas compensatórias e focalizadas são até apoiadas pelas classes dominantes, enquanto as políticas sociais estruturadoras (como saúde, educação, aposentadoria) ou qualquer iniciativa universalista que foram transformadas em serviços mercantis sofrem reação da direita (MOTA, AMARAL e PERUZZO, 2012).

Ainda que Castelo (2012) considere que o governo do PT pode ser analisado sob forte influência de uma ideologia social-liberal que contribui para legitimar o neoliberalismo, podemos falar de um mesmo referencial para os governos do PSDB e PT? Podemos responder que não, assumindo a tese de Puello-Socarrás, e caracterizar que o programa neoliberal posto em prática no Brasil sofreu mudança no seu intelecto, nas suas bases, o que ajuda a entender como as ações da aliança petista se vinculam ao neoliberalismo, mas diferentemente do governo do PSDB. Segundo o autor, o neoliberalismo está em pleno processo de renovação ou giro de suas referências internas para responder às recentes crises econômicas que ajudou a provocar, o que não implica dizer que, em si, está em crise (PUELLO-SOCARRÁS, 2008). Talvez só possamos falar de uma crise na sua forma clássica ou ortodoxa, pois a sua versão renovada ou heterodoxa está em pleno desenvolvimento e implementação. A “opinião comum” que em alguns casos era crítica à versão clássica foi conquistada pelas promessas da liberdade pelo empreendimento e pela não dicotomia entre Estado-Mercado marcas basilares da **renovação neoliberal**.

Puello-Socorrás (2008) analisa a composição teórica do neoliberalismo e verifica que não é unidade monolítica, mas que deve ser considerada no conjunto de disputas em que convergem discrepâncias acadêmicas e correntes intelectuais. Ele destaca que há uma ‘transição interna’ ao neo-liberalismo consolidada nos deslocamentos teóricos e que marcam a constituição do novo discurso neoliberal respaldado na renovação das suas referências, que **retira a centralidade das escolas ortodoxas angloamericanas para privilegiar o conjunto de regras procedentes de referenciais austríacos**.

Para Puello-Socorrás (2008) há uma confusão na interpretação dada ao liberal à luz da polêmica supostamente irreconciliável entre neoclássicos e keynesianos sobre a concepção do Estado e a oposição dicotômica entre “*intervencionismo estatal*”, por um lado e *liberdades de mercado*, por outro.”. Para ele há um aparente contraste entre as duas posições que não supera o núcleo comum liberal que as vincula, pois ambas expressam formas de levantar a capacidade governamental do Estado frente aos desafios pós-industriais. Assim, ele defende que não há contradição entre os keynesianos e o neoliberalismo, mas diferenças entre liberalismos a respeito da intensidade das obrigações do Estado, sem eliminar sua intervenção. Ele também não aceita essa dicotomia porque seria admitir que na fase de acumulação anterior (guiada por política keynesianas e *Welfare State*), as políticas e ideologia dominante não tiveram como objetivo central a defesa do mercado, ainda que mediante ativos produtivos, financeiros, comerciais e administrativos estatais e a intervenção na distribuição da renda pelos impostos, geração de emprego e provisão de serviços públicos, criados para ampliar a extensão do mercado e evitar as crises cíclicas do sistema. Aliás, Puello-Socarrás (2008, p. 26) é enfático ao dizer que “[...] tanto Keynes como o keynesianismo nunca abandonaram sua filiação capitalista-liberal frente a um neoliberalismo que insistentemente a reivindica. Neoliberalismo e keynesianismo seriam *stricto sensu* maneiras opostas do liberalismo contemporâneo.” É preciso ao apontar que mesmo que a crítica teórica de Keynes aos neoclássicos indique uma certa superação prática e ajuste histórico dos princípios liberais frente aos desafios postos pelas crises, “seria também uma tentativa de *renovação* do liberalismo econômico clássico – quer dizer, um tipo de *neoclassicismo* [...]” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.26).

Essa dicotomia é assinalada do lado dos neoclássicos que comumente excluem Keynes, de modo que o neoliberalismo é identificado com a teoria econômica da escola neoclássica pura, ao ponto de confundir-se com ela, mas segundo Puello-

Socarrás (2008) é um vínculo somente parcial. Não se pode reduzir o universo neoclássico à ortodoxia neoclássica do século XX, pois se acaba reduzindo o neoliberalismo aos Estados Unidos, apesar de não incorreta, é uma visão limitante. Esse seria um dos principais impedimentos para compreensão integral da renovação liberal do século XX (PUELLO-SOCARRÁS, 2008).

Analisando as duas escolas (neoclássicas) dominantes no neoliberalismo, é preciso entender suas diferenças sobre o conceito de econômico e o princípio antropológico. Os austríacos baseiam o conceito econômico no paradigma da complexidade, enquanto a tradição anglo-americana assenta-se na visão restrita à escolha racional e maximização (paradigma da simplicidade e estritamente econômico), ou seja, a teoria econômica sustenta-se no **homem econômico**, indivíduo racional e calculador, ao contrário do **homem empreendedor** (empresário criativo) guia conceitual dos austríacos (PUELLO-SOCARRÁS, 2008). Sob uma análise abstrata, essas escolas parecem opostas, mas não são contraditórias, **“ambas compartilham dos princípios gerais do liberalismo contemporâneo.”** Apesar do dissenso, o neoliberalismo opera um consenso para superar as polêmicas eruditas⁵ (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.69).

Puello-Socarrás (2013) diferencia dois tipos de neoliberalismo, um **primeiro** de forte inspiração no referencial **norte-americano** trabalhou com reformas estruturais e ajustes de primeira geração, mas recentes transformações e contrarreformas em nível global de 2ª e 3ª geração marcam um movimento global e sugerem um **2º neoliberalismo** em que os núcleos austríacos e alemães estão tomando importância. Essas mudanças apontam para um **trânsito no interior do neoliberalismo** de sua versão ortodoxa (americana) para austro-americana que manifestam suas críticas (superficiais) e abandonam relativamente categorias como *homo economicus*, engenharia social, modelos de concorrência perfeita e equilíbrio, ativando noções mais funcionais como indivíduo empreendedor, empreendimento e racionalidade criativa, assim como novas formas de ação institucional (privatizações implícitas das alianças público-privadas e quase-mercados). Na questão estatal, se antes era anti-estatista, **admite regulação (oportunista) do Estado, mas são anti-intervencionistas** (PUELLO-SOCARRÁS, 2013).

Puello-Socarrás (2008) defende que esse **reposicionamento dos referenciais austríacos**, antes subordinados, tem como aspecto mais relevante **o deslocamento da ênfase na noção de homem econômico para o empresário/empreendedor**. Os economistas austríacos definiram “em torno do homem empreendedor o princípio antropológico por excelência do ser humano e do empreendimento como força ontológica constitutiva do processo de mercado.” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.86). Puello-Socarrás (2008) ressalta que Foucault já identificava que o **homem empreendedor (ou homo redemptoris) é um desdobramento do homem econômico**, mas não em sentido puro, apenas próximo a concepção clássica de indivíduo racional.

O Empresário/empreendedor⁶ é uma força de mercado fundamental na sociedade, de modo que eliminar o empreendedor exterminaria a força motriz do

⁵ Foi a Sociedade Mont Perelin que concretizou o projeto político reunindo um grupo seleto de notáveis, uma Internacional Liberal. A Sociedade possibilitou um acordo fundamental de princípios, desmontando as rivalidades teóricas “para fazer possível uma verdadeira comunidade ideológica sustentada em mínimos ideológicos básicos.” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008a, p.77) e “constituía um consenso amplo ‘ao redor da reivindicação do individualismo, da propriedade privada e do mercado’” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008a, p.78).

⁶ A teoria do empreendedor e do empreendimento pode ser resumida numa série de premissas: 1 empreendimento é uma iniciativa que não se tem a certeza, informação perfeita, nem se pode prever um resultado futuro com antecipação; 2 empreendedor é alguém com habilidade e confiança suprema de prever o futuro que é completamente incerto e desconhecido; 3 o processo do empreendimento busca alcançar um estado futuro mediante sua intervenção e a criação de uma visão de futuro deriva do curso da ação identificada pelo agente-empreendedor como uma eleição; 4 empreendedor está sempre em alerta as oportunidades que não são percebidas no mercado. Sua ação frente à incerteza é a causa dos ganhos empreendedores entendidos como excesso de retorno, a inovação é a função por excelência dos empreendedores (PUELLO-SOCARRÁS, 2010). Contudo uma das características mais significativas do

sistema de mercado. A ideia de diferenciar o sujeito capitalista e a especificidade do indivíduo empreendedor do sistema econômico implica em criar “a dimensão aparentemente nova e emergente que superaria a relação dicotômica típica, ‘capital-trabalho’” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.92). Ainda que os empreendedores assumam riscos e combinem os fatores de produção, são os capitalistas que proporcionam os meios de produção como proprietários de capital, mas os empreendedores não são estritamente trabalhadores porque não dependem estritamente da venda da força de trabalho, são mediadores que criam novas combinações de trabalho e capital. Seriam então um terceiro fator, inevitável à dinâmica capitalista, o insumo empreendedor (PUELLO-SOCARRÁS, 2008). Nessa lógica e dinâmica econômica do empreendimento e iniciativa empresarial, há **um novo reforço sobre a necessidade de um mercado de capitais sadio e acessível ao empreendedor**, pois precisa de capital (PUELLO-SOCARRÁS, 2008). O mercado de crédito torna-se um dos principais instrumentos de política econômica, mas também social porque viabiliza o surgimento de empreendedores em populações de desempregados, bem como a ampliação do consumo das famílias.

As políticas de incentivo ao empreendedorismo têm levado a uma série de transformações na economia real e no trabalho, pois estendem relações de produção para setores que não estavam submetidos ou visando a (re)incorporação na esfera de valor capitalista de atividades consideradas não mercantis (como trabalho doméstico e serviços públicos estatais). Arelado a isso há a **flexibilização do trabalho e o crescimento dos trabalhadores por conta própria**, fórmulas que definiram a precarização social pela revalorização do ‘auto-emprego’ e da retórica da ‘iniciativa empresarial’(exitosa), socorrendo implícita e explicitamente as teses do empreendimento (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.93).

Puello-Socarrás define que a teoria do empreendimento implica numa visão subjetivista a partir do mercado que desconsidera temas como direitos sociais, estabilidade, todas essas questões antes eram fundamentais numa visão formulada pelo Estado. Por isso, consideramos que essa teoria justifica os processos de flexibilização e precarização do trabalho, blindando-os de críticas porque atribui ao empreendedor uma posição privilegiada em relação ao empregado nas questões ligadas a autonomia e liberdade de escolha das atividades que se dedicará para sobreviver. Por exemplo, a geração de empregos de qualidade geraria menos pressão sobre o gasto público, considerado positivo sob o *Welfare State*, mas desprezado pelo *Workfare State*. “Não sem razão, o ‘Estado de Trabalho’ se denomina ‘Shumpeteriano’” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008, p.96-7).

Partindo desse referencial, podemos analisar que desde a redemocratização e, acentuadamente, no governo do PSDB o país sofreu uma influência do programa de neoliberal de políticas. Inicialmente percebemos um foco na reforma para uma reconfiguração do Estado com uma nova definição de atividades exclusivas e não-exclusivas (como na reforma gerencial), o início de desmantelamento das políticas sociais (desde aposentadorias, privatização de saúde, educação), norteadas pelo conceito de espaço público não-estatal e parceria público privada. Com o governo do PT percebe-se uma condução de política economia mais heterodoxa com uma atuação maior do Estado, um capitalismo de estado. Na área social percebe-se uma retomada da

empreendedor está relacionada ao seu papel na produção social, sob uma ênfase marcadamente mercantil e contratual. 5 empreendedor guia a produção social assumindo a função de coordenar a divisão de trabalho através da criação de empresa. Empreendedor é a força fundamental e motriz na sociedade de mercado (PUELLO-SOCARRÁS, 2010).

atuação do Estado focalizada em determinados grupos sociais, sem contrapor ao desmantelamento da estrutura de proteção social.

O governo do PT mudou o sistema de gestão para que houvesse mais regulação do Estado, mas não se contrapôs a mercantilização dos serviços públicos. Além disso, esse governo foi um grande disseminador da lógica do empreendedorismo nas políticas públicas, como por exemplo, na criação do cadastro do MEI (micro empreendedor individual), incentivo aos pequenos negócios, programas de formação para empreendedores, a disseminação de parques tecnológicos e incentivos ao empreendedorismo, de programas de apoio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), criação de incubadoras de empresas, disseminação de cursos de “empreendedorismo” e abertura de linhas de crédito, para citar algumas ações, sendo algumas dessas ações foram coordenadas por uma secretaria da micro e pequena empresa com status de ministério. Tais políticas atendem aos mais diversos tipos de públicos desde pequenos comerciantes (ambulantes) que vivem na informalidade, artesãos, recém-formados, setor público, pequenos e até grandes empresas. Enfim, percebemos, ainda que sem fazer um levantamento sistemático, que a realidade brasileira é transpassada pelo ideário do homem empreendedor como alternativa econômica tanto para as populações marginalizadas como para setores de alta tecnologia e qualificação profissional.

A transversalidade e disseminação da concepção de homem empreendedor no programa de políticas econômicas, sociais e de trabalho naturaliza a situação de informalidade e justifica a flexibilização das leis trabalhistas enquanto encobre a precarização do trabalho e o desmantelamento das leis de proteção social e de algum resquício de *welfare state*, além de fortalecer sua substituição pelo *workfare*. O transpassar dessa concepção de homem como fundamento das políticas públicas só reforça o individualismo e a recusa a qualquer tipo de solução coletiva e solidária para os problemas sociais.

Além disso, contribui na formulação de um **programa de políticas econômicas para os pobres** que propõe ampliar sua **liberdade pela disseminação do empreendedorismo**, inclusive em detrimento do emprego formal. Por outro lado essas mesmas populações marginalizadas são tratadas pelo Estado com toda a sua potência punitiva e penal representada pelos altos indicadores de encarceramento e um sistema prisional com características medievais, que funcionam como um mecanismo de contenção daqueles que não se inserem no mercado seja como empregado ou como empreendedor. Essas transformações na proteção social associadas à precarização do trabalho, ambas justificadas pelo referencial empreendedor, parecem ter fortes afinidades com a ampliação da insegurança social que, associada ao aprofundamento das desigualdades sociais e da pobreza, produz crises sociais e novas formas de marginalidade que explicam, segundo Wacquant, a ampliação do braço punitivo-penal do Estado como instrumento de gestão da pobreza e da marginalidade. Isso nos permite construir a hipótese de que a **disseminação do referencial de homem empreendedor está, no mínimo, indiretamente associada com as consequências sociais que explicam a configuração de um Estado punitivo e encarcerador como respostas às “externalidades” dos processos de neoliberalização.**

4. CONTRADIÇÃO NEOLIBERAL - LIBERDADE PARA EMPREENDER SOB VIGILÂNCIA DO ESTADO PUNITIVO-PENAL

Da articulação dessas duas abordagens sobre o neoliberalismo pretendemos construir um novo mosaico analítico do neoliberalismo. O trabalho de Puello-Socarrás é rico para se compreender o neoliberalismo por dentro, nas suas profusões internas e nas implicações sobre a Administração pública e o Estado, fundamentado no reposicionamento dos referentes da teoria econômica com base nas teorias do empreendimento. Ele também considera que a realidade tem indicado que o contexto geral está abertamente influenciado e recriado pelas ideias gerais derivadas dessa teoria que estão conquistando o mundo cotidiano nas suas práticas mais comuns, não pela apropriação do consciente erudito e teórico, mas pela influência invisível que tem alcançado a racionalidade política nesta fase de acumulação. De modo que “as reflexões da teoria austríaca chegaram a colonizar o senso comum [...] forjando uma maneira muito específica de conceber o mundo e construí-lo.” (PUELLO-SOCARRÁS, 2008a, p.101). Percebemos como a visão de Puello-Socarrás se aproxima de um tratamento desse fenômeno como uma racionalidade político-econômica, muito próxima da abordagem de Laval e Dardot, o que se justifica em parte, porque esses últimos também partem de uma inspiração foucaultiana.

Apesar da riqueza, o referencial de Puello-Socarrás se mostrou insuficiente, na nossa interpretação, para apontar as implicações sociais e cotidianas do neoliberalismo. Esses desdobramentos do neoliberalismo são mais bem desenvolvidos por Wacquant que faz uma sociologia totalmente entrelaçada com a realidade, no entanto não dá atenção para as transformações de teorias econômicas balizadoras do discurso neoliberal (que defende a flexibilização do trabalho, a disseminação do empreendedorismo como algo libertário da condição de empregado). O mais interessante é que Wacquant argumenta, com base empírica e numa perspectiva histórica, que o Estado penal não é resposta a redução do Estado de Bem estar, mas a contraparte necessária das políticas de flexibilização e precarização do trabalho, ressaltando que “o histórico retorno à invenção da prisão no século XVI confirmou o elo orgânico que uniu assistência aos pobres e confinamento penal desde a sua origem, fornecendo uma base estrutural à intuição empírica da sua complementariedade funcional.” (WACQUANT, 2014, p.158). Wacquant mostra que as políticas sociais e proteções trabalhistas estão cada vez mais voltadas à responsabilização individual, o que percebemos como elo importante com as reflexões de Puello-Socarrás em relação ao fortalecimento do individualismo só que agora norteados pelos princípios do homem empreendedor.

Aliás, foi pondo as duas visões em diálogo que conseguimos construir o argumento deste ensaio que amplia: tanto a tese de Puello-Socarrás de que a renovação do neoliberalismo operada, sobretudo, pelo reposicionamento do referencial teórico do empreendimento (Austríaco) foi um das bases para as Reformas do Estado e compatibilização, ou superação da dicotomia, com o Mercado, sem indicar as transformações em termos de políticas sociais; como a de Wacquant que considera o neoliberalismo como mais do que uma reforma, mas a constituição de um novo tipo de Estado, liberal no topo e punitivo na base, aprofundando nas implicações sociais disso.

A articulação dessas diferentes visões sobre o neoliberalismo permitiu identificar que a renovação dos seus referentes resolve uma contradição fundamental identificada por Wacquant de um regime liberal para as classes dominantes e

punitivo para os dominados. Assim como nos permitiu construir: 1º uma orientação epistemológica para análise do neoliberalismo, de que se não é possível analisar as políticas sociais, sem considerar as políticas punitivas (Wacquant), não se concebe analisar essas duas políticas sem considerar os embates paradigmáticos (teóricos e políticos) em torno das definições econômicas de homem e da sua relação com o mercado (Puello-Socarrás); e 2º embasamento da suposição de que a controle/supressão de liberdades no neoliberalismo não é só física (ou sobre o corpo) e simbólica como aponta Wacquant, nem econômica como indica Puello-Socarrás, mas sobre as capacidades inventivas do ser humano que são aprisionadas pelo trabalho precário ou quimera do empreendedor. Logo, a crítica ao neoliberalismo não deve ser restrita ao seu aspecto econômico e social ou de violência física ou simbólica, mas deve ser dirigida as relações entre esses aspectos e ao regime político que lhes dá sustentação.

Apesar das divergências, identificamos que a **renovação nas referências neoliberais** (Puello-Socarrás) **suaviza uma oposição fundamental** produzida pelas duas faces do **Estado Centauro** (Wacquant), liberal (na parte superior) para as classes dominantes e anti-intervencionista nos assuntos econômicos controlados por elas, mas paternalista, intervencionista e punitivo para os extratos de classe mais baixos (pobres e marginalizados). Pelo referencial **neo-liberal**, o **Estado** pode ser caracterizado **como regulador do mercado** (financeiro, atingindo até as classes altas), não só pelas políticas de formação profissional e geração de emprego (*workfare* em substituição às de *welfare*), mas pela **ampliação das políticas de incentivo ao empreendedorismo** como alternativa às amarras do emprego formal e precário e de promoção da liberdade na realização das capacidades individuais. No entanto, consideramos que a pulverização da concepção de homem empreendedor nas políticas sociais e econômicas é mais uma válvula de escape da situação de informalidade e da precarização do emprego do que uma alternativa libertadora construída pelos trabalhadores, porque se impõe aos pobres e marginalizados como principal alternativa para sobreviver sem se submeter ao *workfare* ou ao *prisonfare*, reforçando a responsabilidade individual (empreendedor de si mesmo).

Supomos, então, que as políticas de *entrepreneurfare* são uma resposta às crises nas reformas do *welfare* - que promoveram precarização do trabalho (*workfare*), ampliaram o encarceramento (*prisonfare*) e agudizaram as desigualdades sociais - e, ao mesmo tempo, reforçam a justificação do braço punitivo do Estado, criando uma quimera de liberdade individual em contrapartida da resiliência das desigualdades e injustiças promovidas pelas políticas neoliberais.

REFERÊNCIAS

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, Jul./Ago. 2000.

CASTELO, R. O social-liberalismo brasileiro e a miséria ideológica da economia do bem-estar. In: MOTA, A.E. (Org.) **Desenvolvimentismo e construção de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2012.

DUMÉNIL, Gérard; LEVY, Dominique. **A crise do neoliberalismo**. São Paulo: Boitempo, 2014.

DRUCK, G. TRABALHO, PRECARIZAÇÃO E RESISTÊNCIAS: novos e velhos desafios? **CADERNO CRH**, Salvador, v. 24, n. 01, p. 37-57, 2011.

LAVAL, Christian; DADOT, Pierre. **La Nueva Razón Del Mundo ensaio sobre la sociedad neoliberal**. Barcelona: Editorial Gedisa, 2013.

FLEURY, Sonia. Políticas públicas e democratização do poder local In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. (Orgs.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, pp. 91-115.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008a.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo**: história e implicações. 4. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

MOTA, A.E.; AMARAL, A.; PERRUZO, J. O novo-desenvolvimentismo e as políticas sociais na América Latina. In: MOTA, A.E. (Org.) **Desenvolvimentismo e construção de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2012.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 36-52, jan./mar., 2005.

PUELLO-SOCARRÁS, JF. **Nueva Gramática del Neo-liberalismo**. Itinerarios teóricos, trayectorias intelectuales, claves ideológicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, 2008a. 166p.

_____. “¿Un Nuevo Neo-liberalismo? Emprendimiento y Nueva Administración de ‘lo público’”. **Revista Administración & Desarrollo** (Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública) No. 49, Primer Semestre, 2008b, p. 7-39.

_____. “Del Homo Economicus al Homo Redemptoris. Emprendimiento y Nuevo Neo-liberalismo”. **Otra Economía. Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria** (Polvorines: RILESS) Vol. 4, No. 6. I semestre. 2010, p. 181-206.

_____. “Breve historia del anti-neoliberalismo. Economía política sudamericana y paradigmas de desarrollo en el siglo XXI” en AA.VV., **Anuario de Estudios Políticos Latinoamericanos**, No. 1, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Estudios Políticos Latinoamericanos, 2013a, p. 167-186.

_____. “Ocho tesis sobre el neoliberalismo (1973-2013)” In RAMÍREZ, Hernán, **O neoliberalismo sul-americano em clave transnacional**: enraizamento, apogeu e crise. São Leopoldo: Oikos - Unisinos., pp. 13-57. 2013b.

WACQUANT, L. **As Prisões da Miséria**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999. (versão digitalizada em 2004)

_____. **Os condenados da cidade**: estudos sobre marginalidade avançada. 2.ed. Rio de Janeiro: Revan; FASE, 2005.

_____. Três etapas para uma antropologia histórica do neoliberalismo realmente existente. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 505-518, Set./Dez. 2012

_____. **Punir os pobres**: a nova gestão da miséria nos Estados Unidos [A onda punitiva]. 3.ed. Rio de Janeiro: Revan, 2013.

_____. Marginalidade, etnicidade e penalidade na cidade neoliberal: uma cartografia analítica. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP, v. 26, n. 2, nov., 2014.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Rodrigo Gameiro (rgameiro@gmail.com) é graduado e mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente, doutorando do PPGA/UFRGS em Estudos Organizacionais e Professor adjunto da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e membro do Grupo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, tem interesse de pesquisa na área de Gestão e Políticas Públicas e, mais especificamente, em discurso, estratégia política e práticas organizativas.

Rosimeri Carvalho da Silva (rosimeri.carvalho@ufrgs.br) é Graduada em Administração pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande-FURG (1986), mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991), mestre em Sociologia -pela Université de Paris VII - Denis Diderot (1995) e doutora em Administração - HEC-Paris (1999). Atualmente é professora associada da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenadora do núcleo local do Observatório da Realidade Organizacional, membro da diretoria da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais e pesquisadora do CNPq. Avaliadora das principais revistas e eventos científicos da área no país. Realiza pesquisas sobre poder e controle nas organizações, empresarização, organizações culturais, organização da cultura.

La racionalidad administrativa fraudulenta en el ciclo financiero de las organizaciones.

Autor (es)

Jorge Feregrino Feregrino

México

FES Acatlán, UNAM. Av. Alcanfores y San Juan Totoltepec s/n,
Santa Cruz Acatlán, 53150 Naucalpan, MEX
Teléfono 01 55 56231775

Verónica Velázquez Romero

México

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco –México
Av.16 de septiembre #54, Cabecera Municipal, Coacalco de Berriozábal, Estado de
México, Teléfono 21594324

Pablo Isla Madariaga

Isa Walker Valdivieso

Andrés Willatt Herrera

Javier González Ruiz

Chile

pablo.isla@usm.cl

Universidad Técnica Federico Santa María – Chile

Campus Vitacura, Avda. Santa María 6400, Vitacura, Santiago • +56 2 2353 1200

¹ jorferegrino@yahoo.com, pablo.isla@usm.cl

RESUMEN: La dinámica del ciclo financiero plantea los límites de la racionalidad administrativa. Las estrategias y el diseño organizaciones deben incluir la lógica del dinero y sus implicaciones en las etapas del ciclo financiero de la organización. En consecuencia, la investigación explora las relaciones financieras para analizar los esquemas de competitividad fraudulentos, diseñados intencionalmente para obtener ganancias de corto plazo u ocultar pérdidas mediante actividades especulativas. En este contexto la dinámica de la empresa está orientada a la sobrevivencia y protección de sus ganancias mediante el diseño de estrategias y esquemas de competencia fraudulentos, aparentemente irracionales.

Palabras clave: Racionalidad Administrativa / Diseño organizacional / Ciclo Financiero

ABSTRACT: The financial cycle put the limits of administrative rationality. Strategies and design of organization, should be include the logic of money and his implications in the stage of the financial cycle of organizations. In consequence, this researach explore the financial relations to analyze the fraudulent schemes, designed intentionally to obtain profits in the short term throug speculative activities. In this context the dynamic of firm is guide to survive and protect his profits trough fraudulent estrategias and schemes of competence, seemingly irrational.

Keywords: Administrative Rationality / Organizational Design / Financial Cycle

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen el objetivo de asegurar que su estrategia sea adecuada en relación al entorno. Una larga tradición de reflexión se ha abocado a orientar racionalmente la acción organizacional, para asegurar la pertinencia de la participación en un entorno particular. Asegurar que los recursos sirvan de medios para la consecución de fines constituye un problema de interés central para la gestión de las organizaciones. Así la investigación da cuenta de dos preocupaciones siempre presentes en el mundo de la gestión: ¿hacia dónde ir?, ¿cómo llegar hacia allá? En medio de estas interrogantes se sitúa el problema de la dirección en las organizaciones, sobre todo en un entorno global caracterizado, por la concentración del poder económico, las actividades corporativas ilegales en un ciclo financiero volátil.

En este panorama, la forma de responder a las viejas preguntas del ¿hacia dónde ir? y ¿cómo llegar hacia allá? parece necesitar una comprensión acerca de los fundamentos sobre los cuales se apoya la racionalidad administrativa. En esta perspectiva resulta interesante, al momento de analizar la racionalidad (o aparente irracionalidad) tras la acción organizacional, como se da el control y obtención de recursos bajo diferentes dinámicas. En este trabajo, nos detenemos sobre los aspectos de la racionalidad (o irracionalidad) en la gestión de recursos monetarios por parte de los directivos en la organización.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 La racionalidad administrativa en el ciclo de financiero de los negocios

La utilización de estrategias fraudulentas sugiere la necesidad de reconsiderar los fundamentos del ejercicio organizacional bajo un esquema racional administrativo, ante la evidencia acumulada sobre los fraudes corporativos. Los elementos básicos que condicionan la conducta de los directivos para obtener y gestionar recursos en la literatura, son la competencia de mercado y las restricciones internas a la empresa. Las organizaciones enfrentan varios retos en la gestión de los recursos financieros, desde la obtención del financiamiento inicial, la elección de los activos requeridos para el proceso

de producción y el cumplimiento de los compromisos de pago, en un contexto dominado por las instituciones financieras.

Los grandes centros financieros deben su poder al grado de concentración económica, que permite el ejercicio de un poder enorme comandado por unas cuantas organizaciones a nivel mundial (Veldman, 2016). Estas ejercen su poder económico, sobre los individuos relacionados a la organización que se contratan o invierten para lograr su operación, mediante el control de los activos y el capital de la empresa

En el caso, del ejercicio del poder, es importante mencionar, que no se trata de la suma del poder reflejado en la riqueza individual, debe señalarse que las organizaciones no son la personificación de los individuos. La ejecución del poder es resultado de la acción colectiva jerárquica en la organización, la cual provee el marco normativo, resultado de la jerarquía del poder al interior de las organizaciones (Mclean, 2014). La estructura normativa no es resultado de la conjunción de esfuerzos de forma espontánea, requiere de un ejercicio de poder constante para tener validez al interior de la organización. La construcción del entorno de poder y normatividad en la organización, pone en duda la noción sobre la construcción de las reglas de las organizaciones privadas, sobre todo en las corporaciones, ya que, se supone son resultado de un proceso natural eficiente y ordenado, donde lo político no tiene un papel preponderante.

El origen de la construcción y el ejercicio del poder en las corporaciones se puede rastrear en la potestad otorgada, mediante el poder político público institucionalizado representado por el Estado. En el caso de las corporaciones en Inglaterra, les fue otorgado un poder soberano y de monopolio sobre los territorios conquistados (Mclean, 2014). El poder soberano con el que operaban estas empresas permitían a los inversionistas el retorno seguro de sus ganancias, de esta forma emprendían inversiones más arriesgadas. En este caso, algunas empresas gozaban de soberanía absoluta sobre el control del territorio e inclusive la emisión de su propia moneda. El poder soberano otorgado a las organizaciones permitió una acumulación de recursos importantes, mediante la apropiación de los mercados y creación del poder de mercado.

En este contexto donde la mayoría de las corporaciones operan bajo un marco de competencia imperfecta la estrategia organizacional, cambian de forma radical. En condiciones de competencia imperfecta las empresas han logrado consolidar un poder de mercado, que les permite generar oportunidades mayores para obtener recursos. Entonces, las estrategias competitivas se enfocan a elevar su poder de mercado, mediante 3 vías: 1) eliminar competidores en el mercado, 2) controlar la demanda de mercado y 3) acumular recursos.

En un intento por asegurar la consecución de fines, tan variados y multifacéticos como el propio entorno del que intentan dar cuenta, las organizaciones contemporáneas despliegan sus recursos alrededor de actividades especializadas a través de toda la organización. Ellas son una manera específica de disponer de recursos, particularmente especializados y coordinados.

Al respecto, la posibilidad de alcanzar una adecuada racionalidad en la organización, es decir, asegurar que los recursos sean efectivamente medios para alcanzar fines, se juega en la forma en que cada una de estas actividades sea llevada a la práctica, así como en la forma en que se complementen unas con otras.

En las reflexiones sobre la dirección de la acción organizacional ha sido en buena medida entendida a partir de la acción de aquellos que dirigen las actividades especializadas durante el ciclo de negocios. Sería en ellos en quienes finalmente reposaría la posibilidad de asegurar que medios y fines sean dispuestos y llevados a la práctica que permitan imprimir a la acción organizacional una necesaria racionalidad.

Los directivos serían los responsables de orientar el accionar de la organización en su entorno. De esta forma, ellos velarían porque los recursos sean racionalmente dispuestos y utilizados de manera efectiva para alcanzar los fines de la organización. La inclusión del dinero para la toma de decisión es crucial a la hora de intentar comprender los alcances de la racionalidad administrativa en las organizaciones: los directivos.

2.1 La inclusión de la figura monetaria en la teoría de los negocios

La inserción de las relaciones monetarias en el análisis organizacional es necesaria, en la actualidad es imposible comprender la racionalidad y desempeño del comportamiento de los directivos, sin la inclusión de la dinámica del dinero en las organizaciones. Los primeros intentos por presentar una teoría monetaria de los negocios aparecen en el enfoque económico institucional, en este, el dinero no sólo es un bien por el cual se intercambian bienes, como se caracterizan las economías de trueque, es un bien que puede controlarse en grandes cantidades y otorga poder económico.

La posesión del dinero otorga poder de mercado a quien lo ostenta y puede comprobar su propiedad; de hecho, la única manera de comprobar la propiedad del dinero es poseerlo (Dillard, 1980). Por ejemplo, el Estado tiene el control monopólico de la creación del dinero, este lo ejerce a través de la autonomía del Banco Central y su gestión de la política monetaria. El poder de la creación de dinero también se puede otorgar, a un precio determinado por las necesidades de liquidez del mercado. La tasa de interés representa el precio al cual se otorga el dinero a la banca comercial y a las organizaciones. En el caso de la banca comercial, esta puede crear dinero, mediante las líneas de crédito que otorga a quienes producirán bienes en el futuro. Las organizaciones una vez que han obtenido el financiamiento, inician con el ciclo de producción, venta y distribución de los procesos y servicios. Con los ingresos obtenidos al final del ciclo los distribuye entre los compromisos de pago y las ganancias esperadas.

Bajo este enfoque institucional las organizaciones, la estructura, conducta y desempeño de las actividades productivas y financieras invariablemente están ligadas a la propiedad privada del dinero. Veblen (1898) bosqueja los elementos para elaborar una teoría de los negocios en relación al proceso de creación y control del dinero. El autor planteaba que el motivo para generar dinero dominaba el proceso industrial, en relación a la producción de bienes en los negocios. Bajo esta perspectiva, la producción es un proceso mecánico, incidental a la producción de dinero para obtener ganancias y cumplir con los compromisos de deuda. (Veblen, 1904) En buena medida, el dinero es la unidad de cuentas que permite la relación entre la organización industrial y la organización financiera que conviven obedeciendo a lógicas de optimización diferentes. Los problemas aparecen cuando las lógicas en las dos esferas se contraponen o inciden de forma negativa

sobre algunas de las actividades, sobre todo en relación al poder de mercado que otorga la posesión del dinero y las relaciones de poder que se establecen.

La relación jerárquica que se establece dependerá de la posesión y circulación del dinero, pues esto permite establecer la relación entre las instituciones financieras y las organizaciones (Dillard, 1980). El origen y la dinámica de las organizaciones son resultado de la creación y el control del dinero, por ello el proceso de gestión de estos procesos es vital para la sobrevivencia de las organizaciones a lo largo del ciclo de negocios. La gestión del dinero en las organizaciones constituye uno de los elementos principales para comprender la racionalidad de los directivos cuyo propósito es generar ganancias a partir del financiamiento de la actividad productiva y la realización de las ganancias a partir de la venta del producto.

Es importante considerar los planteamientos de Kalecki respecto a este punto, cuando se refiere a la creación de empresas nuevas, planteaba que en el contexto de un estado democrático donde cualquier agente con habilidades empresariales puede tener acceso a cualquier tipo de fondos, aparecería una cantidad innumerable de empresas competidoras en los mercados. (Kalecki, 1937). Los préstamos se consideran una ventaja competitiva, ya que, se otorgan en anticipación a las ganancias esperadas de una organización. Una vez iniciado este ciclo de préstamos en forma de crédito, se genera un proceso acumulativo, es decir, las organizaciones se convierten sujetos de crédito permanentes, donde el siguiente crédito adhiere más valor a la empresa y las extensiones de crédito continúan en un horizonte largo plazo. (Toporowski, 2005).

La continuidad de este proceso está ligada a las expectativas de los accionistas e instituciones financieras en el ciclo de negocios. En esta situación, los factores fundamentales que utilizan las instituciones financieras para evaluar el otorgamiento y estado de la cartera crediticia como la productividad o el rendimiento de las organizaciones, quedan relegados a segundo plano cobran mayor relevancia el pago de intereses, el colateral y las expectativas generadas sobre la empresa. Los resultados de este comportamiento generan 3 problemas que son resultado del aparente

comportamiento irracional de los directivos: 1) apalancamiento excesivo, 2) la sobre capitalización, 3) problemas de riesgo moral.

En el ciclo de negocios, la posición financiera de la empresa cambia en función a las expectativas de ganancias, cuando son elevadas las empresas comienzan adquirir compromisos de pago mediante la deuda (Minsky, 1975). Las empresas acuden a los préstamos para aprovechar el momento del auge de la demanda en los mercados, a medida que aumentan las expectativas sobre la posibilidad de obtener mayores rendimientos; en este momento los directivos comienzan a establecer estrategias más arriesgadas (Minsky, 1975). En estas condiciones, los directivos toman decisiones sobre la generación, creación y acumulación de la propiedad de un monto mayor de dinero; además, tienen una amplia gama de posibilidades en relación a los objetivos y las estrategias para conseguirlos. El directivo se convierte un agente activo cuyo comportamiento y estrategias para conseguir recursos donde las restricciones se convierten en áreas de oportunidad para innovar y obtener ganancias mayores (Sraffa, 1926), a medida que aparecen nuevas oportunidades de inversión las empresas deben estar preparadas para competir en los mercados a nivel global. Inclusive las estrategias que se establecen pueden superar los límites de la racionalidad de los directivos y cualquier consideración ética en los negocios; hasta de corte social y humano.

2.2 La irracionalidad aparente de las estrategias en el circuito financiero

La promoción de la apertura y desregulación financiera mediante el avance de los procesos de innovación en el sistema financiero, se aceleró durante las últimas décadas de forma vertiginosa . Esto ha permitido nuevas formas de control de los activos mediante instrumentos financieros, y la aparición de diversas estrategias innovadoras para generar mayores rendimientos pero con una mayor exposición al riesgo. La estructura y composición del portafolio de las empresas se ha modificado de forma sustancial, han consolidados posiciones importantes en títulos financieros, derivados, repos, y una serie de instrumentos innovadores para obtener rendimientos y tener el control de la liquidez

(Boyer, 2000). Esto ha promovido una relación fuerte entre las instituciones financieras y las organizaciones.

De hecho, en algunos enfoques se argumenta que los directivos sólo deben enfocarse en las demandas de los accionistas, las demandas realizadas por los agentes interesados en la organización son secundarias (Dore, 2008). Este tipo de posturas desbalancea el conflicto de poder en la organización, la junta directiva cede a las presiones de las posturas de los accionistas que ostentan el poder económicos. La implicación principal del comportamiento de la junta directiva, es que lo empleados asumen un riesgo mayor, sin un proceso de concertación previo para limitar los efectos negativos en su bienestar (Dore,2008). Este proceso ha generado volatilidad y presiones a la baja en los salarios, de hecho son inelásticos a la alza, el sistema de pensiones se ha reducido y la inequidad en la distribución del ingreso se ha elevado.

En la actualidad los problemas de gobernanza son resultado del conflicto de poder entre la junta directiva y los accionistas, pero esto podría tratarse de un falso debate. Con la inclusión de una teoría del dinero como representación simbólica de riqueza, poder jerarquía , sería necesario caracterizar cuales son límites entre el poder omnipotente de los accionistas sobre la junta directiva. Al tomar en cuenta la jerarquía y poder en las organizaciones, es posible que las diferencias entre la junta y los accionistas sean mínimas, al ser parte de la misma estructura.

Para lograrlo, las estrategias se caracterizan por establecer barreras a la entrada, depredación de los mercados, control de insumos, todo ello en los límites de la legalidad, el problema aparece cuando establecen estrategias y diseñan esquemas para realizar actos fraudulentos.

Las empresas al estrechar sus lazos con el sector financiero han generado diversos tipos de estrategias ante los procesos inestabilidad e incertidumbre en el ciclo de negocios. Como hemos mencionado, en este proceso aparecen problemas de sobre inversión, apalancamiento, iliquidez, insolvencia, especulación, resistencia de los empleados y trabajadores para recortes en sus salarios o terminación del contrato. Los enfoques

teóricos que han analizado estas problemáticas regularmente señalan que son resultado de choques exógenos que desestabilizan el proceso competitivo en los mercados, por ejemplo: la intervención del estado que genera distorsiones en los precios de equilibrio y las fallas en la coordinación de la elección de los agentes económicos. En algunos casos también los análisis señalan que el origen de estos problemas se relaciona con el comportamiento irracional y fraudulento en el que operan los agentes, sobre todo aquellos que operan la política económica y la dirección de las organizaciones.

La racionalidad competitiva de los agentes se distorsiona cuando en los mercados interactúan con factores como los préstamos, las deudas y el ciclo financiero del crédito, contrario a lo que plantea la teoría convencional en este contexto, por ello es necesario reconocer que la competencia tiene el objetivo de eliminar al competidor para conseguir un poder de mercado y obtener ganancias extraordinarias (Crotty, 2004). Los problemas aparecen cuando la empresa se convierte en un casino y cuando las actividades especulativas determinan la dinámica de la empresa por encima de las actividades productivas de la empresa (Keynes, 1936). A nivel global los datos muestran que el intercambio de divisas en un solo día paso de 18 millones en 1977 a 5.3 billones de dólares en 2013, de igual manera el 92% de los contratos en derivados se realizaron con instrumentos financieros y 8% con mercancías. (Foster & Magdoff, 2009)

La competencia entonces es la búsqueda y creación de estrategias para ganar posiciones y poder de mercado; los directivos en este sentido pueden llegar a utilizar cualquier tipo de estrategias, inclusive aquellas que van más allá de cualquier consideración ética. Este contexto permite a muchas organizaciones operar mediante conductas antiéticas o fraudulentas por parte de sus directivos. Desafortunadamente, las noticias sobre actividades fraudulentas se han vuelto comunes en las noticias empresariales. El impacto de estos hechos ha superado con creces el devenir de organizaciones particulares, transformándose en una amenaza global, como lo muestra la denominada Crisis Subprime, crisis financiera de alcance mundial que tuvo sus orígenes en las conductas relativas a la información fraudulenta entregada por ejecutivos de las principales compañías del sector financiero estadounidense y que encuentra su antecedente en las prácticas y políticas de remuneraciones comunes en esas compañías.

La caracterización de las decisiones de los agentes es importante en términos de su relación con el dinero, esta tiene dos facetas: cuales son los activos que se deben mantener, adquirir y controlar y por el otro lado como esta posición y control deben financiarse. Esta decisión se desenvuelve en un contexto donde las empresas deben organizarse mediante una estrategia exitosa en un ambiente de incertidumbre y cambios radicales. La diversidad en relación al tipo de activos y los compromisos de la organización determinan los flujos de efectivo. En un mundo donde las deudas privadas están denominadas en dinero, este último se convierte en el activo más seguro para cumplir con los compromisos de pago. (Keynes, 1936).

Es por ello, que el objetivo de la empresa es operar con ganancias y rendimientos para los accionistas superiores a las obtenidas por la mayoría de los competidores en el mercado. Elevar la riqueza de la organización en el contexto planteado, permite explicar las diferencias entra la riqueza generada en el sector productivo y el sector financiero. Finalmente el propósito de las organizaciones es incrementar su riqueza mas allá de los límites físicos y estructurales de la empresa, con ello obtienen poder y status. En este sentido, las estrategias aplicadas por las corporaciones son resultado de la búsqueda de acumulación y valorización constante de los activos para elevar su nivel de riqueza a nivel individual y como bloque de poder económico con un nivel de jerarquía elevado en las organizaciones.

3. Revisión de los hechos estilizados

En la práctica, se han utilizado instrumentos innovadores para controlar riesgos financieros y para fines especulativos, tal es el caso de diversas empresas mexicanas en el año 2008. Ante la inestabilidad financiera que comenzaba a presentarse durante la crisis hipotecaria, las empresas que cotizaban en la bolsa mexicana de valores: Comercial Mexicana, Autlán, Grupo Posadas, Gruma, Bachoco, Cemex, Vitro, Alfa entre otras, utilizaron instrumentos financieros derivados para obtener utilidades de la especulación financiera (Morales, 2009). En estos casos las ganancias por el margen de precios, son

seguidas por fuertes pérdidas financieras; en algunos casos los cálculos aproximados señalan que se materializaron pérdidas por 2,300 millones de dólares.

En el caso del riesgo moral en el ciclo de negocios, tenemos el caso de URBI una empresa mexicana desarrolladora de fraccionamientos para la vivienda, durante el auge de la vivienda entre el año 2005 y 2007 en México, realizó colocación de acciones y títulos de deuda para aprovechar la etapa de auge en el ciclo de negocios. Una vez aparece la inestabilidad financiera a nivel mundial al final de 2008, como resultado de la crisis subprime, la empresa comenzó a tener problemas liquidez, durante esta etapa inicial a pesar del conocimiento de sus problemas logro convencer al público inversionista y todavía pudo colocar títulos de deuda en dólares meses después. Esto muestra que a pesar de los problemas previamente identificados sobre la falta de liquidez y la posible insolvencia que enfrentaba URBI, la empresa incurrió en riesgo moral, este hecho muestra que las empresas establecen estrategias en etapas que contravienen la racionalidad y ética de los negocios. Es por ello que esta empresa, durante el 2013 incumplió una promesa de pago de 6.4 millones de dólares septiembre y unos meses antes había incumplido el pago de intereses por 3.9 millones de pesos (véase, CNN Expansión; 12 de Diciembre de 2013). A nivel teórico en un contexto de competencia perfecta y en ausencia del papel del dinero este problema no tendría razón de ser, ya que la empresa hubiera seguido un comportamiento racional. De hecho la sobre-capitalización, el apalancamiento, los problemas de riesgo moral y el comportamiento fraudulento son parte de la estrategia que busca elevar el poder de mercado, el valor de la franquicias y las expectativas de ganancias en el futuro de las organizaciones.

El nivel de ganancias por estas actividades, aparentemente irracionales, era lo suficientemente considerable para establecer una estrategia orientada a obtener mayores ganancias en el mediano plazo. De hecho, ante la inestabilidad del tipo de cambio a inicios de 2008, Comercial Mexicana opto por posiciones más riesgosas, pero la estrategia fallo. Las pérdidas comenzaron acumularse y pasaron a principios del 2008 de 100 mdd a 700 mdd en agosto del mismo año. La estrategia aplicada fue optar por una nueva apuesta, al parecer segura, esta consistió en apostar que la devaluación del peso se detendría, y comenzaron a contratar derivados a tipos de cambio más elevados. “La empresa entró en

la mentalidad del jugador, del doble o nada”, dice uno de los banqueros acreedores que solicitó el anonimato (Véase, Ramirez, Z; Vazquez, G; y Bello, A; CNN Expansión el 12 de Noviembre de 2008). Posterior a las sanciones e investigaciones de la comisión reguladora en México, la empresa señaló que nadie conocía la cifra sobre las pérdidas, que llegó a 2,000 mdd, excepto el CEO.

Del análisis de este caso y al igual que ENRON en 2001, se desprende que durante el auge en la expansión del ciclo financiera, previa a las crisis de 2001 y 2008 las empresas tienen posiciones riesgosas, con base a estrategias al parecer irracionales, que salen en algunos casos a la luz cuando la inestabilidad y las crisis aparecen. De hecho, en algunos casos no se trata solamente de la aparente irracionalidad de los directivos, también incurren en actividades fraudulentas; inclusive mediante el diseño de estrategias con un objetivo claro y de forma deliberada.

La búsqueda por mantener el poder de mercado y el control de los recursos ha elevado los niveles de corrupción a nivel directivo generando casos como el de Olympus, donde varios directivos ocultaron durante más de 20 años el fraude de \$1.7 mil millones de dólares. En este caso, es importante considerar el diseño y esquema estratégico que tuvo que implementarse para ocultar por 20 años un fraude de esa magnitud; donde supuestamente sólo estuvo involucrado el CEO. Por ejemplo: entre 1984 y 1993, el CEO Shimoyama en esa época admitió que utilizó la reingeniería financiera mediante la inversión en derivados y en otros activos para elevar las ganancias, aunque nunca mencionó que se tratará de una estrategia para ocultar pérdidas. De igual manera, el CEO Kishimoto, señaló que durante 1993 y 2001 siguieron estas operaciones con derivados, pero sin utilizarse para cubrir pérdidas. Sin embargo, durante 1991 se rumoraba que Olympus habían tenido pérdidas de 2.1 mil millones de dólares en sus inversiones en derivados, lo que derrumbó los precios de su acción 11%. (véase, Tabuchi, H; 9 de Noviembre de 2011. Ocala Star Banner). En 1999 de nuevo aparecen pérdidas por 17 mil millones de dólares debido a problemas en sus inversiones en Swaps de tipo de cambio y tasas de interés. La falla apareció cuando en 2011 al CEO en turno Michael Woodford le llamó la atención la adquisición de un negocio ajeno a las operaciones usuales de Olympus con la adquisición de una empresa con un costo de 2 mil millones de dólares en

2008. (véase, Tabuchi, H; 9 de Noviembre de 2011. Ocala Star Banner) Posteriormente en las investigaciones de las autoridades concluyeron, que hubo mal versión fondos en relación a la adquisición de 4 empresas, pagos de consultoría elevados y relaciones con el crimen organizado .

Los analistas mencionan que este comportamiento de las corporaciones japonesas fue usual en la época, sobre todo en los 80's en el auge y burbuja especulativa que termino a principios de los 90's del siglo pasado. Inclusive, se menciona que son dos décadas para las corporaciones japonesas que intentaron ocultar pérdidas esperando que se diera la siguiente recuperación. La estrategia usual es que las empresas ocultarán pérdidas mediante la gestión de activos con una menor calificación, mediante su venta a otras compañías y vuelven a comprarlos posteriormente para ocultar las pérdidas.

Inclusive se han diseñado estrategias que han logrado controlar precios clave a nivel mundial, Barclays logro manipular la tasa de interés interbancaria para sacar ventaja en los préstamos y otras posiciones financieras a nivel macroeconómico. Referente a la evasión fiscal se ha detectado que las 100 empresas que cotizan en la bolsa más importante en Londres, el FTSE, se han organizado de tal forma que sus subsidiarias se encuentran dispersas en los paraísos fiscales más importantes en el mundo . Estas operaciones aparentemente irracionales podrían estar circunscritas a las operaciones normales de toda organización desde un contexto de sobrevivencia, hasta obtener mayor poder de mercado y mantenerlo en un contexto de hipercompetencia global.

Por ejemplo en el fraude corporativo en la 1 MDB están implicado el primer ministro de malaysia Najib Razak, quien recibió 681 millones de dólares en efectivo para adquirir apartamentos, mansiones, pinturas y hasta financiar películas en Hollywood. En una primera fase el gobierno de Malasya tomo el control de un fondo de inversión llamado 1 Malasya Development Berhard (1MDB), con la idea de promover el desarrollo económico en el país. De forma inmediata realizaron una joint venture de 2.5 mil millones de dólares con la empresa Petro-Saudi y otra por 1.4 mil millones de bonos con Goldman Sachs, de esta forma trasladaron fondos mediante transacciones indescifrables, a compañías que evaden impuestos, mediante cuentas en Singapur, Suiza y EUA (véase,

Randeep, R; The Guardian 28 de Julio de 2016). La idea inicial de PetroSaudi, es abrirse paso en el mercado mediante redes de colaboración con gran poder económico y político.

El objetivo era capturar una parte importante de las ganancias petroleras de empresas estatales en los países en desarrollo, de esta forma podrían desbloquear estos recursos, mediante la familia Real Saudi que tiene soporte diplomático, para enviarlos a cualquier parte del mundo (véase, Randeep, R; The Guardian 28 de Julio de 2016). En los medios, la empresa se deslinda de cualquier tipo de acusación señalan que todas las inversiones fueron cubiertas por ganancias obtenidas en negocios legales y que la junta directiva y accionistas de 1MDB estaban de acuerdo con las transacciones realizadas. Ante el escándalo financiero iniciado en Junio de 2016 los bonos de 1MDB fueron degradados a calificación de basura, y el gobierno de Malasia apoyo con 200 millones de libras esterlinas para tapan el hoyo financiero de la empresa.

La lección importante en este fraude corporativo, es el vehículo estratégico para desbloquear recursos públicos mediante operaciones financieras fraudulentas. En este sentido, es importante realizar una exploración significativa sobre este tipo de estrategias y los países en desarrollo que están involucrados mediante la utilización de su poder político. El impacto sobre la distribución del ingreso y las ganancias a nivel global de este tipo de estrategias en el ciclo financiero, contribuye a explicar el control de la riqueza del 1% de la población en la mayoría de los países a nivel global.

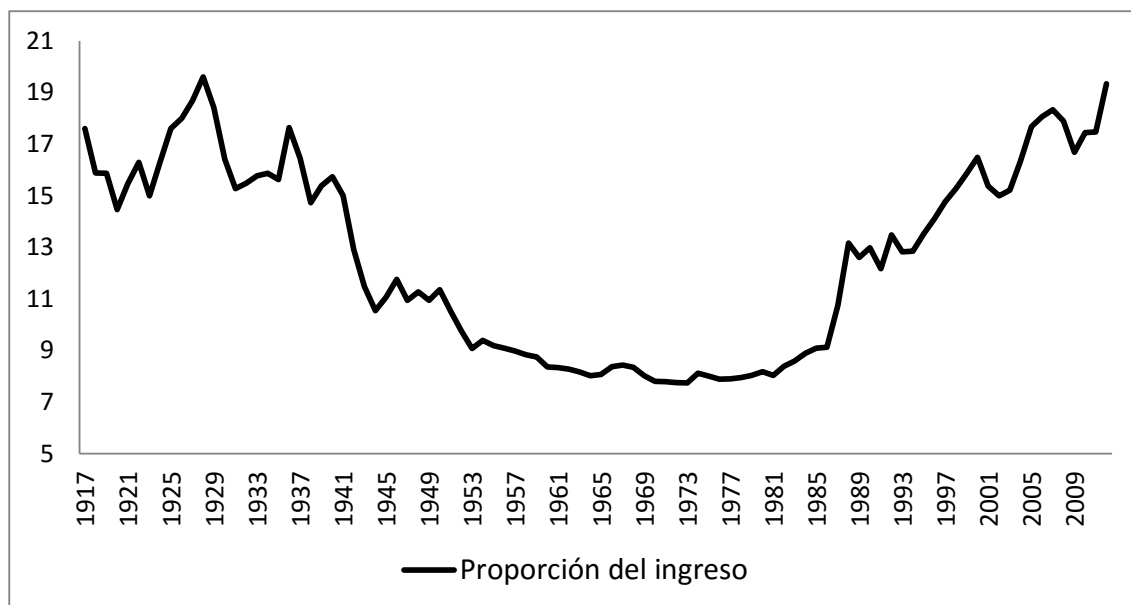
4. Las estrategias corporativas y sus resultados a nivel global

El modelo de competencia a nivel global, se caracteriza por una presencia importante de empresas especializadas en servicios financieros, en contraste con la industria de la manufactura que fue concentrándose y perdió presencia en la parte proporcional de las ganancias generadas en la economía. El nuevo régimen estableció un vínculo entre el mercado financiero y el mercado laboral mediante dos vías: 1) la financiarización del consumo de los trabajadores (Lapavistas, 2011); y 2) la presión de los accionistas para

proteger su margen de rentabilidad al establecer el salario como una variable de ajuste ante cualquier reducción en el margen de rentabilidad de las empresas (Jacoby 2005, Feregrino 2013).

De esta forma han logrado recuperar la parte proporcional de las ganancias corporativas que representaba el 44% a finales de los años cincuenta y que se redujo hasta el 8% a principios de los setentas (Vidal, 2013:460; Kliman, 2012:75). Este fenómeno se aprecia en la reducción de la parte proporcional del ingreso correspondiente al 1% de la población con mayor riqueza en EUA (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1 Proporción del Ingreso del 1% de la población con mayor riqueza en EUA.



Fuente: Elaboración propia con datos presentados en Piketty (2014).

Los datos también coinciden con el incremento del poder financiero a nivel global e individual de la riqueza obtenida mediante los esquemas y estrategias operativas descritos en el trabajo. De hecho durante el período posterior a la crisis la riqueza de las grandes fortunas en Europa se mantuvieron con tasas de crecimiento del 100%, inclusive en el caso de Inglaterra las mil familias que controlaban activos 574 mil millones de libras esterlinas tuvieron una tasa de crecimiento del 112%. (Véase, Garside, J; The Guardian el 26 de Abril de 2015). Esto implica que la gestión de la riqueza individual mediante el

apoyo estratégico en bloque de las estrategias administrativas señaladas y aplicadas en las corporaciones, empresas y las organizaciones públicas ha generado un incremento exacerbado en la distribución del ingreso en el ciclo de negocio financiero.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En la actualidad corporaciones e inclusive organizaciones gubernamentales, parecen fomentar la utilización de acciones fraudulentas, despertando un creciente interés por la antigua pregunta sobre aspectos fundamentales del Diseño Organizacional. Más allá de la habilidad de los directivos y la pertinencia de los settings organizacionales ya establecidos, la gravedad que conlleva para la supervivencia organizacional la aparición de conductas fraudulentas, han terminado por suscitar un renovado interés por la manera en que las organizaciones establecen su racionalidad básica en relación a los medios y fines en las organizaciones.

En este sentido, asistimos a un renovado interés por los alcances de las estrategias organizacionales como una clave determinante de la racionalidad en las organizaciones, en un entorno dominado por la concentración del poder económico que determina la dinámica del ciclo de negocios. Este contexto, los alcances de la racionalidad en las organizaciones y la pérdida de capacidad explicativa de las teorías clásicas a la hora de enfrentar el fenómeno de la corrupción, es necesario determinar la racionalidad en el ciclo de negocios y sus efectos negativos a nivel organizacional y nivel macroeconómico.

REFERENCIAS

- Aglietta, M. (2000). *A Theory of Capitalist Regulation: The US Experience*. London: Verso Classics.
- Bloomberg News; (22 de Julio de 2015). Tim Cook's 181 billion-headache apple's cash held overseas. Bloomer Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-22/tim-cook-s-181-billion-headache-apple-s-cash-held-overseas>
- Boyer, R. (2000). Is a finance-led growth regime a viable alternative to Fordism? A preliminary analysis. . *Economy and Society*, 29(1), 111-45.

- Cortty, J. (2009). Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the new financial architecture. *Cambridge journal of economics*, 33 (4).
- Crotty, J. (2004). Competencia destructiva y mercados financiero. En E. y. Correa, *Economía financiera y contemporánea II* (pág. 250). México : Porrua.
- CNN Expansión; (12 de Diciembre de 2013). Urbi incumple pago de intereses. CNN Expansión Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/12/12/urbi-incumple-pago-de-intereses>
- Dillard, D. (1980). A Monetary Theory of Production: Keynes and the Institutionalists. *Journal of Economic Issues*, 255-273.
- Dillard, D. (1942). "Silvio Gesell's Monetary Theory of Social Reform." *American Economic Review*, 1, 32 (2), 348-352.
- Dore, R. (2008). "Financialization of the Global Economy", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17, No. 6, pp. 1097-1112.
- Foster, J., & Magdoff, F. (2009). *The Great Financial Crisis: Causes and Consequences*. Nueva York: Monthly Review Press.
- Garside, J. (26 de Abril de 2015) The Guardian, Recession rich: Britain's wealthiest double net worth since crisis. Recuperado de <https://www.theguardian.com/business/2015/apr/26/recession-rich-britains-wealthiest-double-net-worth-since-crisis>
- Gesell, S. (1936). *The Natural Economic order: Money part* . San Antonio : Free economy publishin company .
- Graziani, A. (1989). The theory of the monetary circuit . *Thames papers in political Economy*, Spring, 1-26.
- Kalecki, M. (-3. (1937). 'A Theory of the Business Cycle. *Review of Economic Studies*, Vol. 4, No. 2, 77-97.
- Keynes, J. (1936). *La Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero*. México : Fondo de Cultura Económica.
- Lanchester, J. (2010). *¡Huy!: Por qué todo el mundo debe a todo el mundo y nadie puede pagar*. España : Anagrama
- McGoun, E. (1997). "Hyperreal Finance", *Critical perspectives on accounting*, Vol. 8, pp. 97-122.
- Mclean, J. (2014) "The transnational corporation history: lessons for today?," *Indiana Law Journal*: Vol. 79, Issue, 2.
- Minsky, H. (1975). *John Maynard Keynes*. New York: Columbia University.
- Morales, J. (2009). Análisis de los instrumentos financieros derivados en la Bolsa Mexicana. *Economía Informa*, No. 361, Noviembre-Diciembre, 112-125.
- Ramirez, Z; Vazquez, G; y Bello, A; (12 de Noviembre de 2008). CNN Expansión. El casino de los derivados. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2008/11/12/doble-o-nada>
- Randeep, R; (28 de Julio de 2016). The Guardian. 1MDB: The inside story of the world's biggest financial scandal. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2016/jul/28/1mdb-inside-story-worlds-biggest-financial-scandal-malaysia>
- Sraffa, P. (1926). The laws of return under competitive conditions. *Economic Journal*, No. 44, 535-550.

- Tabuchi, H; (9 de Noviembre de 2011). "Corporate Japan Rocked by Scandal at Olympus". Ocala Star Banner Recuperado de <http://www.ocala.com/article/20111109/ZNYT05/111093028?tc=ar>
- Toporowski, J. (2005). *Theoris of financial Disturbance. An examination of Critical Theories of FInance form Adam Smit ot the Present Day* . Masschusetts : Edward Elgar Publishing .
- Veblen, T. (1898) "The beginnings of ownership". The American Journal of Sociology, Vol. 4 No. 3. November.
- Veblen, T. (1904). *The Theory of Business Enterprise*. Nueva York: Charles Scribner's Sons.
- Veblen, T. (1905) "Credit and Prices". The journal of political economy, Vol. 13, No. 3.
- Veldman, J. (2013) "Politicis of the corporation". British Journal of Management, Vol. 25, S18-S30.

La federalización de las finanzas públicas locales en tabasco

Autor:

Dr. Armando Mayo Castro

mayo_castro_armando@hotmail.com

Coautora:

Beatriz Pérez Sánchez

beatrizperez10@hotmail.com

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

Av. Universidad s/n Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Tabasco, México.,

C.P. 86040 tel. 993 3 58 15 00

LA FEDERALIZACIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS LOCALES EN TABASCO

Resumen

Las finanzas públicas, representan la columna vertebral de las administraciones gubernamentales: sus deficiencias repercuten en el desarrollo social de las demarcaciones, de manera histórica los ingresos en el estado de Tabasco han dependido de las transferencias que recibe de la federación, en donde se observa, un aumento de las aportaciones federales sobre las participaciones que repercute en los conceptos del gasto público, destinado en su mayoría al financiamiento del gasto corriente. Al tomar en cuenta los criterios distributivos federales, se comprueba que los gobiernos locales no recaudan, trayendo como repercusión que las participaciones federales no aumenten de manera significativa. Las finanzas públicas locales, han caído en un círculo vicioso que incentiva la baja propensión marginal del ciudadano a contribuir, debido a la mala distribución del gasto, cuyas bases para revertirlo se encuentran en sistemas que permitan beneficiar a los mejores contribuyentes, en transparencia de los asuntos públicos y en un adelgazamiento burocrático del gobierno.

Palabras claves: finanzas públicas locales, federales.

summary

Public finances, represent the backbone of government administrations: their deficiencies affect the social development of districts, of historically revenue in the state of Tabasco have relied on transfers received from the federation, where it is observed, increased federal

contributions to interests which affects the concepts of public spending, intended mostly to finance current expenditure. By taking into account the federal distributive criteria, it is found that local governments do not collect, bringing as impact federal contributions do not increase significantly. Local government finances have fallen into a vicious circle that encourages low marginal propensity of citizens to contribute due to poor distribution of spending, whose bases to reverse are in systems to benefit the best taxpayers, transparency a bureaucratic public and government affairs thinning.

Keywords: local, federal public finances.

Introducción

Tabasco se localiza al sureste del país, cuenta con una superficie territorial de 25, 267 kilómetros cuadrados, esto representa aproximadamente el 1.3 % del territorio nacional y cuenta con 17 municipios. Es un estado de importancia nacional, principalmente por su alta producción petrolera.

Uno de los problemas que enfrenta la entidad, es la alta dependencia de sus finanzas públicas locales ya sean estatales o municipales, de los recursos que recibe de la federación; aunque es un problema no exclusivo del estado de Tabasco, si es una situación que se torna complicada, cuando se corrobora que 93 centavos de cada peso administrado por los gobiernos locales, no provienen de su capacidad recaudatoria o administrativa, sino de las transferencias federales.

Es por lo anterior, que toma relevancia analizar la evolución histórica de los ingresos estatales, compararlos con la evolución de los diversos conceptos del gasto público, para llegar a conjeturas o conclusiones reales que permitan vislumbrar el ¿por qué nuestros gobiernos locales son incapaces de recaudar?, y definir si ¿es una cuestión de ingresos o un problema de cómo se gastan los recursos públicos en el estado?

En las líneas posteriores, se observa un análisis de los ingresos, gasto público y transferencias federales en su evolución en el tiempo, que permita no solo dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente, sino definir propuestas que posibiliten a las finanzas públicas locales, independencia respecto a la federación; que se transfigure en mayores recursos para el Estado, y recursos que se conviertan en desarrollo social para sus habitantes.

Las finanzas públicas

Las finanzas públicas, son el medio que el Estado utiliza para llevar a cabo las actividades que le son conferidas, con el fin de lograr el desarrollo y progreso de la sociedad; *la clasificación tradicional de los roles del Estado propuesta en Musgrave (1959) incluye a la redistribución como uno de los tres pilares del accionar público en las economías modernas, junto con la asignación de recursos y la estabilización macroeconómica* (Banco de Desarrollo de América latina, 2012).

Es por eso que el Estado, como organizador o líder del desarrollo, necesita recursos económicos, con el fin de lograr dichos propósitos a esos recursos se les conoce como dinero

público, es decir, aquel cuya propiedad es de todos los ciudadanos, administrado desde el gobierno con el fin de encauzar acciones en beneficio de la colectividad. La composición y formas de obtención y gasto de dichos recursos, es lo que se conoce como finanzas públicas.

Las finanzas públicas, son entonces, la forma en cómo se recaudan los recursos públicos, y en cómo se gastan dichos recursos en beneficio de la sociedad. Su composición varía en relación al ente de que se trate, es decir, existen diversas formas en como el gobierno recauda recursos (impuestos, aprovechamientos, productos, etc.), así como diversas maneras en que los gasta; en nuestra sociedad capitalista, se ha dado al Estado la responsabilidad de brindar aquellos bienes o servicios que el sector privado no está dispuesto a otorgar.

Se distinguen entonces que las finanzas públicas poseen dos vertientes claramente definidas: los ingresos públicos y los egresos públicos o gasto público.

Para Benjamín Lopez Ortiz, los ingresos públicos se definen como: *todas aquellas entradas de dinero que recibe el Estado y que le permiten financiar la satisfacción de necesidades colectivas, es decir, que le permiten financiar el gasto público y cumplir su función dentro de la sociedad* (Ortiz, 2015).

Los ingresos, se clasifican en ordinarios y extraordinarios, siendo los primeros lo que recibe el Estado de manera tradicional, y los segundos, aquellos que se reciben por causas no comunes, tal como la deuda pública. Los ingresos en México, se encuentran contenidos en la ley de

ingresos federal, en el caso de la federación, y la ley de ingresos estatal, en el caso de las entidades.

Los ingresos del gobierno provienen de:

- Contribuciones: impuestos, derechos, aportaciones de seguridad social y contribuciones de mejoras.
- Aprovechamientos
- Productos
- Accesorios: recargos, sanciones, gastos de ejecución, indemnización por cheques devueltos.

Los egresos públicos o gasto público, por un lado, son el conjunto de erogaciones que el Estado realiza con el fin de lograr sus objetivos específicos, y es entonces, que el Estado aparece: como la mano visible que invierte en infraestructura pública, educación, salud, alimentación, etc., o sea, en aquellas áreas que el sector privado ha dejado de un lado.

Pero por otro lado, debemos de considerar lo que indica Enrique García, cuando menciona que:

Además de esta “función asignativa”, donde el sector público provee bienes que los mercados no suministrarían adecuadamente, los Estados modernos han asumido un papel cada vez más importante en la promoción de una mejor distribución del ingreso. Esta tarea se ha llevado a cabo, en primer lugar, mediante sistemas impositivos que

incorporan elementos de progresividad, y en segundo término, a través del establecimiento de programas sociales y transferencias dirigidas a atender las necesidades de empleo y subsistencia de los individuos más desfavorecidos.

Al referirse a la función asignativa, hace referencia a los servicios que el Estado provee, mencionados anteriormente. Es entonces que se define que el gasto público: es el conjunto de erogaciones que el Estado realiza, ya sea con el fin de proporcionar servicios a la población o redistribuir los ingresos nacionales, para lograr su objetivo de desarrollo social integral.

Las finanzas públicas en Tabasco

Tabasco es uno de los 32 gobiernos sub nacionales, que coexisten con el gobierno federal, y que al igual que los demás gobiernos estatales, han cedido gran parte de su capacidad tributaria a la federación, bajo el sistema de coordinación fiscal.

Hablar de finanzas públicas es referirse al conjunto de recursos públicos que ingresan y que gastan los gobiernos locales (estatales o municipales), con el fin de cumplir sus objetivos fundamentales, y que deberían ser destinados a temas decisivos del desarrollo.

Tabasco al igual que muchas de las entidades federativas, encuentra dificultad al momento de crearse los llamados recursos propios, es decir, de recursos que son obtenidos por el propio aparato local y que son de mucha utilidad al momento de incrementar la bolsa del dinero público con la que cuenta el gobierno. Los principales conceptos por los que recibe ingresos el gobierno estatal son:

- Transferencias federales: recursos que la federación transfiere a los estados, ya sea como aportaciones o participaciones.
- Impuestos: conjunto de contribuciones que se establecen en la norma jurídica y que deben pagar personas físicas o morales, que se encuentren en el supuesto marcado.
- Derechos: son las contribuciones por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público.
- Productos: recursos obtenidos como contraprestación de los servicios que presta el Estado.
- Aprovechamientos: son los ingresos del Estado producto de acciones de financiamiento.
- Otros ingresos y beneficios: estos son ingresos inusuales producto de actividades que no son propias del Estado.

Del conjunto de conceptos que componen los ingresos estatales, los de mayor repercusión son las transferencias federales, las cuales se han convertido en el motor de las finanzas públicas estatales, tal es el caso de 2014, donde según datos del Instituto Mexicano de la Competitividad, de los \$39, 652, 510, 513.00 que el Estado de Tabasco obtuvo de ingresos, solo \$3, 032, 145, 107.00, fueron productos de ingresos propios, tal y como nos los muestra la siguiente gráfica:

Grafico 1.0.- Ingresos estatales. Elaboración propia, con base en datos del IMCO

Para 2014, de todos los recursos que ejercieron los gobiernos locales en Tabasco, solo recaudaron de manera independiente, el 8%, para ser un comparativo. Según el presupuesto de egresos 2014, el gasto corriente del mismo año, era alrededor de 37 mil millones de pesos, es decir, con la recaudación propia, no se pagaría, ni si quiera la nómina de quienes trabajan en las dependencias de gobierno.

Gra fi co 2.0-comportamiento del gasto.
Elaboración propia con base en datos del
PEET

Otra de las vertientes de las finanzas públicas del Estado, son los egresos o gasto público de los gobiernos locales, que no son más que el conjunto de erogaciones que realizan las administraciones con el fin de lograr sus objetivos. Aunque para hablar de ella se deben retomar dos bases fundamentales: ¿cómo se gasta el recurso público el gobierno del Estado? ¿cómo se gastan los recursos públicos los municipios? Dado que la composición del gasto público es diferente en cada demarcación municipal, solo se retomará la composición del gasto del gobierno estatal.

Según datos tomados con base en el presupuesto de egresos del 2014, el gobierno de Tabasco, distribuye el gasto público de la siguiente forma: el 58% para desarrollo social, el 21% para transferencias a municipios, servicios de deudas y ADEFAS, 5% para desarrollo económico; en otras palabras, el sector al que más se destina recurso es al sector social, y aunque pareciera sorprendente la cantidad destinada, basta considerar que gran parte de esos recursos, se utiliza para el pago de las nóminas del sector educativo y de salud.

Pero, también es factible considerar el comportamiento del gasto público, bajo el tipo de gasto que se realiza y no el destino del mismo, como se realizó anteriormente, en este caso se observa que el gobierno del Estado, destinó en 2014, el 93.77% de su presupuesto a gasto corriente, es decir, a gastos que se realizan para la operación de las dependencias de gobierno (sueldos, salarios, arrendamientos, etc.), mientras que el 3.90% se destinó a gasto de capital (obra pública, construcciones de edificios, etc.) y el restante se destinó a amortización de la deuda y disminución de pasivos.

En las finanzas públicas del Estado de Tabasco, no solo se observa una dependencia con relación a las transferencias federales, sino la forma en que se encuentra el gasto público estatal: secuestrado por los compromisos del gasto corriente.

Ante esta perspectiva, la clave de los gobiernos locales, es aumentar la recaudación propia, además de realizar reingeniería a los presupuestos de egresos locales, con el fin de no solo visualizar la cantidad del gasto, sino la calidad del mismo.

Comportamiento histórico de los ingresos y egresos en Tabasco

Para lograr una perspectiva amplia de las finanzas públicas estatales y sobre todo conocer un margen de comparación y determinar si se han mejorado los comportamientos de los recursos públicos, se necesita realizar un análisis de los presupuestos históricos del Estado de Tabasco.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los ingresos estatales de Tabasco, de 1998 a 2012:

Grafico 3.0.- Ingresos totales- Recaudación.
Elaboración propia, con base en datos del IMCO.

Como se observa, los ingresos totales del Estado, han aumentado de 1998 a 2012, con caídas significantes en 2007, 2009 y 2010, pero a partir de entonces se ha experimentado un crecimiento significativo. En contraparte se advierte la recaudación estatal vía impuestos, que es la más importante como vía de financiamiento propia del Estado y donde prácticamente no ha sufrido modificación en todo el periodo, pero de igual manera se percata que a partir de 2011, se ha dado un aumento en este tipo de recaudación con repercusiones marginales mayores en los ingresos totales. Esto se explica si se considera que la recaudación propia no solo brinda independencia a los gobiernos locales, sino que les permite acceder a una mayor cantidad de recursos por parte de la federación.

Es una realidad, que la recaudación propia del Estado es un problema de carácter económico, que deriva en el poco financiamiento de las actividades del gobierno por sí mismo, y acarrea otro tipo de dificultades, tal y como lo explica Gustavo Merino, cuando menciona:

Los gobiernos locales dependen de manera excesiva de las transferencias del gobierno nacional, se pueden generar una serie de distorsiones como el uso ineficiente de los recursos públicos al no enfrentar las autoridades locales los costos de generar ingresos (Merino, 2012).

Es decir, cuando se define la baja recaudación propia de los estados, como un problema de finanzas públicas dependientes, debe verse también, como un fenómeno que repercute en la marginalidad de la eficiencia en el gasto público.

Si bien es cierto, que el sistema federal fiscal, ha sido diseñado, para centralizar las funciones tributarias, es una realidad que los Estados demuestran por sí mismo, su incapacidad para recaudar, y que el costo político de las medidas fiscales impositivas es mayor en los gobiernos estatales, que federales. Muchos autores, como el mismo Gustavo Merino, exponen que la clave de la independencia fiscal de los Estados, se encuentra en transferir facultades fiscales, es decir, traspasar impuestos federales a estatales, que los Estados sean los encargados de cobrarlo; pero si se considera que en el caso particular del Estado de Tabasco, se ha demostrado que las autoridades locales, son incapaces para recaudar; que pasará si se transfieren potestades tributarias como ésta: ¿se derogará como se realizó con el IEV?, ¿poseerá la capacidad administrativa para recaudar?, ¿qué repercusión tendrá la ineficacia de los aparatos tributarios del Estado, en los ingresos estatales?

Lo anterior, son realidades innegables, si se generara independencia fiscal, es decir, que cada Estado cobre sus impuestos, se correría el peligroso riesgo de que ante la incapacidad de los órganos administrativos, no se recaude, y el gobierno se quede sin recursos para operar o realizar sus funciones asignativas en la sociedad.

Ya se ha analizado la cuestión de los ingresos, pero, ¿en qué forma se gastan dichos recursos?, si bien, es cierto que en cada año fiscal, se reportan gastos igual a los ingresos, habrá que analizar la forma del gasto, es decir, no la cantidad sino la calidad del mismo, y cómo definir la calidad del gasto y la forma de gastarlo de tal manera que repercuta positivamente en el desarrollo social.

Para analizar los egresos públicos del Estado de Tabasco, se debe tomar en cuenta el siguiente gráfico, que muestra, la evolución de los diversos conceptos del gasto público, en el periodo de 1998 a 2012.

Grafico 4.0.- Evolución del gasto público Estatal. Elaboración propia, con base en datos del IMCO.

Como se observa, en el gráfico los gastos del gobierno han crecido de manera más rápida en comparación con los ingresos propios, a partir del año 2000, no es posible pagar ningún concepto del gasto público con los recursos que el Estado recauda por sí mismo. Además, por una parte, todos los conceptos del gasto han evolucionado de manera semejante, con excepción de los gastos del servicio de la deuda que presenta una evolución un poco más acelerada.

Por otra parte, se observa que a partir del año 2006, se da una ampliación constante en todos los rubros del gasto público y los egresos generales, incluso en aquellos rubros donde quizás no se requieran tantas ampliaciones, como servicios generales y gastos en servicios, lo que corrobora que los gobiernos no han definido la calidad del gasto, sino que pareciera que entre más recursos obtienen más gastan, sin importar el destino o su impacto en el desarrollo de la sociedad.

Al analizar el comportamiento del gasto público, se concluye que si bien el Estado es ineficiente al momento de recaudar, no lo es al momento de gastar, ya que si aumentan los ingresos, los gastos también, aunque no necesariamente en aquellas áreas prioritarias.

Comportamiento de las transferencias federales, en el caso de Tabasco

Como ya se analizó anteriormente, el Estado no genera los suficientes recursos por si mismo, para solventar el gasto público, y es entonces donde las compensaciones de dichos gastos, se obtienen a través de los recursos que la federación les transfiere.

Las transferencias federales, son el conjunto de recursos económicos, que la tesorería federal, transfiere a los estados y municipios, ya sea como parte del convenio de coordinación fiscal o como subsidios o recursos etiquetados para realizar actividades específicas en beneficio de la sociedad. Éstas se dividen en dos partes: las participaciones y las aportaciones federales.

Las bases distributivas de las transferencias federales, son los criterios de repartición, los cuales según el manual se definen para municipios, tales como:

- Resarcitorios: sus variables son; nivel de recaudación y dinamismo económico.
- Distributivos: población, densidad o extensión territorial.
- Históricos: montos de años anteriores
- Incentivos o avances programáticos: se hace referencia al cumplimiento de metas u objetivos.
- Compensatorios: indicadores de pobreza, marginación o rezago.

- Equitativos: partes iguales entre los receptores.

Los criterios anteriores, son los que guían la forma de distribución de las transferencias federales, en general, es por lo que se vuelve elemental, que los Estados recauden recursos propios, ya que entre mayor sea la recaudación propia, mayor es el monto de las transferencias federales.

Dentro de las transferencias, existen dos tipos, las participaciones y las aportaciones federales, las primeras, se refieren a la cantidad de recursos económicos que se transfieren a los estados y municipios, como parte de los convenios de coordinación fiscal, y que los entes locales pueden utilizar como mejor les convenga; mientras que la segunda, son recursos que la federación transfiere al Estado, con finalidades sociales específicas, es decir, recursos etiquetados para actividades o sectores sociales específicos, y que no tienen una contraprestación en la recaudación, sino en alguna carencia social.

El federalismo mexicano, se ha caracterizado por la dependencia de los gobiernos locales con la federación, para 2012, México era uno de los países de la OCDE con mayor centralidad fiscal y donde de todo el recurso que gastan los diversos ordenes de gobierno, menos del 6% es recaudado por los gobiernos locales, y solo el 3% de los municipios, tenían capacidad operativa, es decir, liquidez propia para cubrir el gasto corriente, mismo caso, sucede con los Estados donde muy pocos son capaces de subsistir de manera independiente.

Dada esta premisa fundamental, se realizó un comparativo de la evolución histórica de las transferencias federales, en el Estado de Tabasco, en el periodo de 1998 a 2012, con el fin de determinar, como se ha venido consolidando la dependencia de las arcas estatales con los trasposos económicos federales.

Grafi co 5.0.- Transferencias federales.
Elaboración propia, con base en datos del
IMCO

Las transferencias federales en el estado de Tabasco, a excepción del año 2007, siempre han ido en aumento, y nunca han experimentado caídas drásticas, no obstante, es posible visualizar que en el comportamiento de las aportaciones y las participaciones, la línea de la primera es más vertical que la segunda, lo que nos indica, que las transferencias han aumentado, pero no como consecuencia de contrapartidas por parte de los gobiernos locales, sino como parte de subsidios que la federación da para solucionar problemas sociales prioritarios. Es decir, las participaciones, que tienen una contrapartida, en la recaudación o en actividades (metas) que los gobiernos locales deben de realizar, no han presentado demasiada variación en el tiempo; indicando, que el Estado, no cumple con los criterios de participaciones, no recauda, ni tampoco cumple metas.

La marginalidad del crecimiento de las aportaciones con respecto a las particiones, es mayor, y esto trae como consecuencia, que los gobiernos locales, se vuelvan más dependientes de los recursos que la federación les provee, ya que como se sabe, las aportaciones son recursos, que pueden reducirse con mayor volatilidad, ya que no nacen del convenio fiscal, sino en las

obligaciones constitucionales que le son conferidas a la federación, pero que ésta ha transferido a los estados, y es por lo cual le realiza transferencias.

En tiempos donde los recursos federales disminuyen, los rubros que se ajustan con mayor facilidad, son aquellos donde no se tiene corresponsabilidad con los estados, en este caso las aportaciones. Y un Gobierno local, que depende en la mayoría de su presupuesto para operar de dicho concepto, es más frágil ante los ajustes presupuestarios del ente central.

Es importante mencionar, que existen otros recursos económicos que la federación aplica en el Estado, pero dado que son administrados de manera central por el gobierno federal, mediante las delegaciones y representaciones de las diversas secretarías del estado federal, no fueron tomadas en consideración en el presente trabajo.

Dado los datos anteriores, se concluye que los gobiernos locales de Tabasco, no subsisten sin el apoyo de la federación, ya que no solo requiere de los recursos que le son otorgados como contraprestación por haber cedido su capacidad tributaria, sino necesita de aquellos recursos que la federación destina en áreas prioritarias, como seguridad pública, salud, aspectos sociales, etc.

Una de las más importantes consecuencias de la dependencia de las finanzas públicas locales con la federación, es que si al ente central, se le agotan o disminuyen los recursos, las consecuencias más graves la padecerán las entidades, quienes verán mermadas sus transferencias monetarias, y truncado proyectos o programas que habían considerado en sus periodos iniciales.

Metodología

El presente estudio se fundamenta en la recopilación teórica y el análisis histórico-comparativo 1998-2012, y 2014, que permite por una parte definir conceptos propios de la actividad de gobierno, y entender la evolución en el tiempo de los datos pertinentes, estableciendo conjeturas y definiendo constantes en el comportamiento de las finanzas públicas. Por otra, permite realizar conclusiones y propuestas que solucionen la problemática de la dependencia de las finanzas públicas locales, con los recursos federales.

Conclusiones

Hay dos realidades inevitables y en este estudio, comprobadas:

1. Los gobiernos locales de Tabasco, son incapaces de recaudar recursos propios y siguen haciendo lo mismo desde hace años, sin variaciones significativas, ni repercusiones claras en los conceptos del gasto público, es decir, año con año, es más lejana la posibilidad de financiar aunque sea, un solo concepto del gasto público.
2. Los gastos públicos estatales, se encuentran supeditados a la designación de la federación, ya que en los últimos años, lo que ha aumentado de manera relativamente ágil, son las aportaciones por encima de las participaciones, es decir, llegan al Estado, recursos que se encuentran etiquetados para actividades específicas. Los gobiernos locales, han perdido su capacidad de definición de necesidades prioritarias con relación a la designación del gasto.

El hecho de que los gobiernos locales no sean capaces de definir la priorización del gasto, trae como consecuencia clara, que aquellas necesidades sociales propias de la entidad y

expectativas de acciones que le corresponden a los gobiernos locales, no se encuentren satisfechas, generando en la sociedad incertidumbre, desconfianza y desanimo, provoca una disminución de la propensión marginal de la ciudadanía a contribuir con el gobierno, es decir, a pagar impuestos.

El círculo inicia con la incapacidad de dirigir el gasto público hacia acciones prioritarias, lo que genera desconfianza por parte de la ciudadanía en el gobierno y dicha desconfianza, lo lleva a tomar la decisión de no pagar impuestos locales, y este conjunto de acciones ha generado que la evolución histórica de los ingresos propios, siempre sea menor, y que por consecuencia se reciban menos participaciones federales, lo que repercute de nueva cuenta en los ingresos, y en la independencia en la decisión del destino del gasto público.

Es necesario entonces, como se ha planteado en muchos estudios, revertir el comportamiento histórico de las finanzas públicas, aumentar la recaudación propia y redefinir la calidad del gasto público, gastar menos en burocracia y más en acciones de prioridad social.

Para lograr lo anterior, es necesario lograr una mayor recaudación propia, es decir, que los contribuyentes estén dispuestos a pagar sus obligaciones fiscales estatales, para lo cual, se necesita ofrecer incentivos que aumenten la propensión marginal a contribuir. El Estado utilizando sus mecanismos, sus dependencias, debe generar instrumentos que le permitan lograr dicho objetivo.

Una propuesta es descentralizar las participaciones federales a los centros de población más pequeños, delegaciones, comunidad, es decir, al igual que la federación, premia a quien más recaude, los gobiernos locales deberían de premiar a quien más aporte a los ingresos del Estado, o sea, aquellos centros de población que más aporten, serán los que reciban mayor cantidad de recursos, ya sea en obras públicas o necesidades que decidan cubrir. Tal y como se muestra en el siguiente recuadro:

Figura 1.0 Participaciones federales para las delegaciones municipales, elaboración propia, con base en el manual de transferencias federales a municipios.

Este tipo de definición del aspecto territorial de ejecución del gasto, incentivará a los habitantes de los centros poblacionales a participar en las acciones del gobierno, aumentará su propensión marginal a contribuir y se reconfigurará el círculo vicioso de las actuales finanzas públicas locales.

Otra de las acciones indiscutibles que deben realizar los gobiernos locales, es el adelgazamiento administrativo, es decir, funcionar con menos empleados. Es imposible confiar en un gobierno que gasta el 93% de sus ingresos en gasto corriente, en otras palabras, en mantener su nómina y que destina un poco más del 3% a obras sociales. Los gobiernos locales, deben recuperar su vocación de origen, de brindar las condiciones para el desarrollo social pleno de los individuos y no convertirse en el gran empleador, creador de ineficiencia en los servicios que presta.

Los gobiernos locales, deben aumentar su transparencia, rendirles cuentas al ciudadano para que exista una verdadera incentivación a contribuir, el contribuyente debe conocer para que se usen sus impuestos; tratar de borrar la imagen de corrupción que se transfigura en rezago social, la transparencia es entonces la otra clave del incentivo a contribuir.

La recomendación principal es lograr la independencia de las finanzas públicas, con base en aumentar la recaudación propia de los gobiernos locales, pero para lograr ese fin, se requiere que los habitantes del estado, estén dispuestos a pagar sus impuestos, la clave está en aumentar la propensión marginal del ciudadano a contribuir, y para lograrlo, se propone la siguiente perspectiva:

- Que los buenos contribuyentes sientan que si se benefician con las contribuciones que realizan al Estado, y para lo cual, se deben generar mecanismos similares a los que realiza el gobierno federal con las participaciones federales, que le permitan destinar mayores inversiones públicas a zonas donde habiten los mejores contribuyentes. Y además que se les consulte sobre el destino del gasto para su demarcación, o sea, aquellas necesidades que consideren prioritarias.
- El gobierno debe de aumentar la transparencia en el manejo de los recursos públicos, ¿en qué gasta?, ¿cuánto gasta?, y la justificación de la erogación. El ciudadano debe sentir que el gobierno trabaja para él, y no él para la burocracia.
- El Estado debe transitar de ser el gran empleador público, a aquel que brinda las mejores condiciones para el desarrollo, seguridad para el establecimiento de inversiones, etc.

Bajo estas premisas, se podrá revertir el círculo vicio que se ha creado con las políticas públicas politizadas, para convertir las acciones del Estado, en verdaderas realidades de desarrollo social. La interdependencia de las finanzas públicas locales, permitirá definir la calidad del gasto, es decir, decidir en los gobiernos locales, las necesidades prioritarias para el desarrollo estatal.

El comportamiento de las finanzas públicas locales invita a realizar propuestas que eficiente n la acción de los gobiernos, cuya base administrativa, se encuentra en los recursos económicos con lo que disponen, y mediante los cuales financian sus actividades y repercuten en el desarrollo socioeconómico.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, J. A. (2012). *manual de transferencias federales para municipios*. Mexico: Instituto nacional para el federalismo y desarrollo municipal.
- Aregional Consultores . (2003). “*La fiscalización en México. Análisis de las regulaciones federales y estatales*”. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de www.aregional.com
- Banco de Desarrollo de America latina. (2012). *Finanzas públicas para el desarrollo*:. Bogota, Colombia: Corporación Andina de Fomento.
- centro de estudios de las finanzas publicas. (2015). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2015: Recursos identificados para el Estado de Tabasco*. Mexico: camara de diputados.
- centro de investigacion y docencia economica A.C., Instituto tecnologico autonomo de México. (2004). *Analisis de las finanzas publicas en México*. Mexico, D.F.: foro consultivo cientico y tecnologico A.C.
- Conchas, E. A. (2001). *Finanzas publicas en México*. Mexico, D.F.: Instituto politecnico nacional.

- congreso del Estado libre y soberano de Tabasco. (21 de diciembre de 2013). presupuesto de egresos del Estado de Tabasco. *periodico oficial*.
- Gonzales, M. L. (s.f.). *Finanzas municipales en México: En la búsqueda de un eficiente comportamiento de los egreso*. Mexico, D.F.: Centro de Investigación y docencia económica .
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2014). *Finanzas Publicas IMCO*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de Finanzas Publicas IMCO:
<http://imco.org.mx/finanzaspublicas/estados/27>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2014). *indice de...informacion presupuestal estatal 2014*. Mexico, D.F.: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- Jorge Enrique Perez Lara, R. M. (2014). *La Dependencia Fiscal en el sistema federa: caso del municipio mexicano*. Toluca, Mexico.
- Martinez, E. E. (31 de Marzo de 2014). Desigualdad, crecimiento economico y descentralizacion fiscal:un analisis empirico para México. Mexico, D.F., Mexico: Premio nacional de finanzas publicas.
- Merino, G. (2012). *Federalismo fiscal: diagnóstico y propuestas*. Mexico.
- Ortiz, B. L. (8 de febrero de 2015). *Economia Unam*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de Economía Unam: <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/fiscal-ingreso-gasto-publico.pdf>
- Páramo, D. C. (2012). *Gasto y finanzas publicas: La deuda de transparencia de los Estados con la sociedad*. Mexico, D.F: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

“Análisis de Campo de Fuerzas de la Cultura de la Simplicidad y la Empatía
en las Organizaciones”.

Autor (es)

¹Juan Carlos Robledo Fernandez, Ph.D
Arnold David Santamaría Beleño.

¹ Información de los autores.

ABSTRACT

In a complex , volatile world that is constantly changing management challenges , the Organization for the Management occur . The main challenge is evident in the depletion of an administrative paradigm based on traditional patterns under an overly analytical , overly functional rationality , and overly scientific .

It is necessary therefore to find and validate new ways towards a more relevant, coherent and able to deal with the increasing complexity depending if the best management performance of companies . In this vein , simplicity and empathy emerge as two opportunities for intervention in companies, from their organizational cultures.

RESUMEN

En un mundo complejo, volátil, que está en permanente cambio, se producen desafíos para la Administración, las Organizaciones y para el Management. El principal reto, se evidencia en el agotamiento de un paradigma administrativo basado en los esquemas tradicionales bajo una racionalidad excesivamente analítica, excesivamente funcional, y excesivamente científica.

Es necesario por tanto, encontrar y validar, nuevos caminos hacia una administración más pertinente, coherente y capaz de lidiar con la complejidad sin aumentarla, en función al mejor desempeño de las empresas. En este orden de ideas, la simplicidad y la empatía emergen como dos oportunidades de intervención en las empresas, desde sus culturas organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Empatía, Simplicidad, Estrategia, Dominio

1. INTRODUCCIÓN

El agotamiento del paradigma tradicional de la administración invita, a repensar la empresa, su organización y la administración que se practica actualmente.

La presente texto, busca explorar en este mar de desafíos, dos elementos que se consideran clave en la emergencia de nuevos conceptos que permitan desarrollar modelos de gestión de empresas basados en la idea del buen gobierno de las personas. Estos conceptos, son la Simplicidad y Empatía, y su respectivo campo de fuerzas, para intervenir la cultura organizacional y buscar un desempeño no basado en la subordinación ciega, sino en la comprensión.

El lector encontrara en este texto resultados parciales de avance de la investigación desarrollados desde el programa de Maestria en Administración y su Línea de Investigación en Estrategia y Gestión adscrita al Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE) de la Universidad Tecnológica de Bolívar. En primer lugar una aproximación al marco de referencia que busca los elementos críticos para definir la simplicidad y la empatía; en segundo lugar, una sección de discusión de los resultados empíricos tanto de tipo descriptivo como analítico de estos elementos, y en tercer lugar las conclusiones basadas en la reflexión al tema tratado sobre la simplicidad en modelos de gestión.

De esta manera, se espera aportar en el campo de la administración y las organizaciones, pero en especial, a comprender y buscar caminos alternativos para el desarrollo del buen gobierno de las personas para una mejor administración de las cosas desde principios como simplicidad y empatía.

Los resultados presentados son parciales y se enfocan solo en el concepto de simplicidad en el contexto de las organizaciones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

“cuanto más tarda un erizo al nacer, más espinas tendrá”

Sin lugar a dudas, hoy habitamos una época de organizaciones, sin ellas, sería difícil concebir la construcción social, el uso más eficiente de los recursos a disposición de una sociedad, y prácticamente en ellas el ser humano pasa al menos 50% de su vida. Son además, el vínculo conector de un proceso de satisfacción de necesidades que van emergiendo en la medida que aparecen nuevos componentes del desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Es difícil pensar que hoy asistamos a cualquier evento de nuestra vida, sin que comprometa algún tipo de contacto con organizaciones: Ir al cine, al supermercado, a un hospital, o a una embajada por una visa, ir a una notaría, a un colegio en busca de las calificaciones, ir a la universidad, centros comerciales, y lugares de entretenimiento etcétera por doquier, en cualquier lugar asistimos y nos asisten las empresas y sus organizaciones. De otra parte, asistir o ser asistidos por las empresas, es en sí mismo el desarrollo práctico y experiencial de un modelo gramatical organizacional². No hay ninguna actividad humana que no deba estar mediada por lenguaje, por la palabra hablada u escrita, cargadas en todo momento de símbolos, significados, significantes dando sentido a la realidad experimentada por cada observador, por cada actor de su propia vida en relación con su entorno, somos animales verbales dijo alguna vez Gadamer.

Estos momentos de interacción empresas-personas-mercado, son sin embargo, comprendidos con facilidad funcional con una marcada racionalidad económica, desde donde, los actos, interacciones se miden con una métrica transaccional de costo beneficio, las interacciones no son por supuesto inocentes o al menos no gozan de las propiedades de la inocencia, en otras palabras a excepción de los niños quienes en su inocencia al actuar no proyectan o premeditan los resultados de sus acciones, por el contrario, las

² En este caso, se pretende establecer que cualquier organización esta medida y constituida en su esencia por la palabra hablada y escrita: memorandos, orientaciones, instrucciones, no hay nada que no comprometa el acto gramatical.

personas que ya no son niños, son predictores racionales de los resultados esperados por cada una de sus acciones normalmente acometidas.

El volumen de estas transacciones que a diario viven las organizaciones por dentro y por fuera de su propia estructura, las sumergen en un marco de complejidad que, en la medida que la organización avanza en su madurez y su alcance, se vuelve más compleja, e incluso hace más complicada la Administración. Sin embargo, esta complejidad desde los esquemas de Administración tradicional y cientificista, busca lidiar con sus mecanismos racionales excesivos, buscando respuestas y métodos explicativos, predictivos y hasta anticipativos, sofisticando los marcos de referencia de la configuración y la planeación estratégica. Por tanto, llegan a un grado de racionalización tal, que ya se incorporan sendos modelos estocásticos, se forman sistemas de ecuaciones y se busca cada vez más la matematización del arte de gobernar una empresa.

En este tipo de Administración finalmente se desarrolla una experticia de *autosuficiencia funcional*, en la que, se levantan barreras para la interacción y por su puesto barreras que debilitan el trabajo colaborativo, en equipo y en cooperación. El remedio buscado a estos problemas es por supuesto la creación de metodologías blandas meta-administrativas, que tienen como propósito aliviar la presión y la tensión ontológica en la organización. El resultado final, es más complejidad, y más procesos complicados. Al final del día, la realidad de la vida cotidiana en las organizaciones se puede resumir por su éxito o por su fracaso, determinados generalmente, no por problemas técnicos o científicos, sino por problemas de índole ontológico y axiológico,

Estos problemas no solo se desarrollan y consumen dentro de la organización, sino, que, en muchos casos son transferidos consciente o inconscientemente al cliente de la empresa u la organización.

Es en este marco de referencia de la complejidad que se teje al interior de las organizaciones, emerge la necesidad de buscar nuevos conceptos, métodos, y si es necesario, enfoques paradigmáticos que lidien con la complejidad sin aumentarla, es, en este sentido, que este texto propone ahondar en la identificación del campo de fuerzas que pueda ser una base constitutiva y constituyente de una cultura organizacional basada

en simplicidad y empatía, y que este marco de acción sea orientado desde un modelo de gestión soportado en la premisa *del buen gobierno de las personas*.

Conectar la simplicidad y la empatía³ bajo un modelo que permita hacer el buen gobierno de las personas al interior de las organizaciones, escapa a todas luces del modelo tradicional de la Administración, basado en el esquema del cálculo racional economicista de los resultados esperados tanto en metas de *optimización, maximización y minimización*. Es por ende una paradoja, el hecho de que buscamos escarbar en el oxímoron de una *simplicidad de la complejidad*, conectada a la emergencia de una práctica de la empatía como elemento constitutivo de comportamiento humano y esquema cognitivo natural de las personas. O como lo manifestase Hoffman (1987) *«La idea central es la integración de afecto y cognición más allá del procesamiento de la información»*⁴. En esta perspectiva, el autor busca plantear la empatía como un proceso motivacional que motiva a, ayudar en el problema del otro. Esto es, que en un nivel más maduro de empatía esta puede facilitar en el comportamiento de los individuos en el estar más dispuesto frente a la condición vital del otro y no solo de sí mismo (Hoffman, 1991)⁵.

Por su parte, Eisenberg (2004)⁶, opta por la empatía como un camino en la formación y el desarrollo moral de las personas, entendiendo esta como *una respuesta emocional de un individuo que comprende la situación de otra persona*. Esto implica que una respuesta empática a las circunstancias dentro o fuera de la organización configura o evidencia la capacidad del individuo para comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de situaciones tales como la conversación, la observación, la información verbal recibida o, a la cual se accede desde la memoria misma. De aquí que, esta perspectiva de la empatía permite comprenderse como una disposición pro-social de las personas hacia otras personas.

³ El término empatía aparece formalmente en el siglo XVIII, refiriéndose a él Robert Vischer (citado en Davis, 1996) con el término alemán *«Einfühlung»*, que se traduce como *«sentirse dentro de»*. Fue tan solo en 1909 cuando Titchener (citado por Davis 1996) acuñó el término empatía tal y como se conoce actualmente.

⁴ Hoffman, M.L. (1987). La aportación de la empatía a la justicia y al juicio moral. En N. Eisenberg y J. Strayer (Eds.), *La empatía y su desarrollo* (págs. 59-93). Bilbao: Desclée de Brouwer, 1992

⁵ Hoffman, M.L. (1991). Commentary. *Human Development*, 34, 105-110.

⁶ Eisenberg, N., Fabes, R.A., Guthrie, I.K. y Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 136-157.

Diversos investigadores han dado a la empatía un significado desde sus respectivas perspectivas, por ejemplo Mestré Escrivá (2004)⁷ da a la empatía un carácter de **capacidad y habilidad** de la persona desde su **inteligencia emocional** que le permite entender los sentimientos, emociones y pensamientos de otras personas. De otra parte, Moya-Albiol, et.al (2010)⁸ define la empatía desde una perspectiva de la neurociencia, como una **capacidad relacionada con factores biológicos** vinculados a la conformación y vinculación de las estructuras cerebrales.

Sin embargo, al margen de estas posturas y otras, este texto tiene como premisa, **que la empatía juega un papel preponderante en la construcción de las relaciones humanas y sociales**, y por tanto, no solo tiene que ver con la habilidad y la capacidad de ponerse en lugar del otro, sino también, *con una forma de conocer, de disponerse y exponerse* por parte de cada individuo al entorno desde donde desarrolla su vida cotidiana. Además, que esta característica empática, es en sí misma una **capacidad de respuesta a las tensiones** mismas que se viven al interior de la organización, y que está totalmente vinculada a la constitución y maduración de la cultura organizacional.

Son además, en el estado del arte de los estudios de administración, pocos los trabajos que han venido discutiendo la simplicidad y la empatía como factores críticos de tipo organizacional en la constitución de un campo de fuerzas que puede ser intervenido desde un modelo de gestión basado en el buen gobierno de las personas, o, como en su momento lo comentara el profesor Alain Chanlat *“El buen trato a las personas”*.

De otra parte, tradicionalmente las empresas y sus organizaciones han venido siendo estudiadas y hasta configuradas para que dentro de ellas la disciplina del control total de los procesos sea ejercida bajo un esquema racional excesivo, lo que de alguna forma, está indicando que la organización no está lo suficientemente madura, pues se infiere **la hipótesis que ha menor control mayor madurez organizacional**, entendida esta, como la oportunidad de tener empoderados y en confianza a los miembros de la organización. Es

⁷ Mestré Escrivá V., Frias Navarro M. D. y Samper García P. (2004): “La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index”. Universidad de Valencia. En: Psicothema 2004. Vol. 16, n° 2, pp. 255-260

⁸ Moya-Albiol L., Herrero, M. y Bernal MC.: “Bases Neuronales de la Empatía”. En: Revista de Neurología 2010; 50: 89-100.

por otra parte, el control, un factor no solo de tensión sino también de extensión de malestares internos, hacia los clientes mismos de las empresas.

No se pretende decir que la organización no requiere de incorporar mecanismos de control, de por sí, es necesario, sin embargo, el control puede tener un equivalente en la confianza, en la empatía practicada desde una perspectiva de confianza y buen trato.

Además del control, la organización del trabajo al interior de la empresa, ha sido tradicionalmente delineada por una racionalidad de optimización que destruye en muchas ocasiones la identidad propia del individuo al someterlo a un marco de cultura organizacional mediado *por un sistema artificial de valores y de comportamientos* que solo obedecen a condiciones pre-establecidas por planes y planeación, pero no obedecen a *una condición natural de adaptación y desarrollo a voluntad* de la disposición al mejor desempeño dentro de la organización, rayando en la idea, de que una persona defiende su puesto de trabajo no por preservar su identidad sino por el *ōsentido del hambreö*.

En el aspecto particular de la simplicidad, en el contexto de este texto, se comprende como la habilidad y la capacidad de la persona, para trabajar basada en *un ambiente natural de su propia conciencia*, desarrollando *habilidades de precisión, síntesis, ingenio, creatividad, método, espíritu de ayuda*. Por otra parte, no se puede confundir la simplicidad con el simplismo. Este último es una actitud humana basada en elementos de ignorancia, facilismo, negligencia, costumbre, y una total desatención por un comportamiento pro-social.

Este texto en el sentido de lo expresado en el párrafo anterior, acoge máximas como la expuesta por Katsuhiko Ogata quien expresó *ōCuando se intenta construir un modelo, debe establecerse un equilibrio entre la simplicidad del modelo y la exactitud de los resultados del análisis*. Lo que también nos lleva a lo expresado por Edwared de Bono cuando dijo *ōLa búsqueda de la simplicidad nos ha de permitir volver a pensar en todo, no solo en las áreas problemáticasö*. Y sea entonces la simplicidad un medio apropiado para abordar los problemas de la complejidad en un mundo no solo caótico sino también desordenado, y la fuerza profunda de la simplicidad la resumió George Sand cuando expreso: *ōLa simplicidad es lo más difícil de conseguir en este mundo, es el último límite*

de la experiencia y el último esfuerzo del genio. Esta misma fuerza de la simplicidad la expuso el creador de la empresa Apple, Steve Job cuando dijo: *Aspirar a la simplicidad lo simple puede ser más difícil que lo complicado, hay que trabajar duro para conseguir esa simplicidad*

Ahora bien, la simplicidad vista en un enfoque mucho más filosófico advierte sus propias contradicciones, expresadas en su momento por Jaume Balmes (1860)⁹: *La simplicidad ve lo uno y ve lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo ser múltiple*. Puede separar lo que está ligado o puede bien unificar lo que está disperso y diverso. Todo esto es posible porque el hombre es un ser biológico, pero al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un mundo del lenguaje desde donde se construye y se constituye su humanidad y su ontogenia con sus ideas y su propia conciencia.

Es entonces, la simplicidad una manifestación de las creencias mismas de cada ser humano que constituyen su propia existencia, la cual coparte dentro y fuera de la organización, además de constituir la conciencia de que existen partes no percibidas de los procesos. Como lo dijera el mismo Balmes (1860) *Aquí no puede menos que observar como el análisis trascendental confunde a los que no admiten la simplicidad en los seres pensantes; pues encontramos que la simplicidad es primero que la composición y que ésta no puede concebirse, sino presuponemos aquella*. La simplicidad es entonces una ley natural de todo ser, en el habita, y por tanto es posible ponerla a conjugar en la colectividad de las organizaciones mismas.

La simplicidad admite la unidad, por tanto en su constitución e implementación en el marco de las organizaciones puede proveer los *principios de unidad de fin* y de *la unidad de principio* como elementos de dominio y gobierno.

Siguiendo estas ideas, este texto en lo que corresponde al concepto de simplicidad comparte lo expuesto por Ken Segall miembro del equipo creativo de Apple cuando sobre la simplicidad expresa:

⁹ Balmes Jaume (1860), Filosofía Fundamental. Barcelona, imprenta del diario de Barcelona.

La simplicidad es aquello con lo que los seres humanos se sienten instintivamente cómodos. Es equivalente a claridad, evidencia y ausencia de confusión. Se trata de una cosa que es fácil de recordar y difícil de olvidar¹⁰.

Para el caso particular de este texto, se exponen parcialmente algunos resultados sobre el principio de simplicidad. Es importante dejar claro que desde la postura de los investigadores en este texto, la simplicidad no es para nada sinónimo de reduccionismo, es por el contrario, lo holístico, lo integral, por ello mismo la simplicidad en si misma representa la complejidad misma de su propia naturaleza.

3. METODOLOGÍA

La investigación privilegia un enfoque mixto. Por una parte, el instrumento diseñado bajo la escala de Likert, con calificaciones de reactivos que van desde 1 (totalmente en desacuerdo), hasta 5 (totalmente de acuerdo). El instrumento en su proceso de validación de consistencia interna supero un Alpha de Cronbach mayor a 0,7. De manera general lo que permitió inferir la consistencia de las declaraciones y dimensiones diseñadas para aproximar el objeto de estudio. Los resultados empíricos obtenidos de una muestra inicial de 85 participantes, permitió validar la escala y sus dimensiones tal como se presenta a continuación:

Tabla 1. Índice de Alpha de Cronbach para consistencia interna

COMPONENTES O FACTORES MEDIDOS	ALPHA CRONBACH
Instrumento completo	0,934
DIMENSIONES MEDIDAS	
1. Comodidad	0,856
2. Ausencia de Confusión en su desempeño laboral	0,805
3. Conciencia de su trabajo	0,923
4. Habilidades de Síntesis	0,647

¹⁰Ken Segall Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas, pg. 112.

5. Espiritu de Ayuda	0,734
----------------------	-------

Fuente: Cálculos de los investigadores con base en la encuesta aplicada.

El instrumento aplicado se construyó en cinco dimensiones, cada una a su vez compuesta de cinco factores. De esta manera se obtuvo una matriz de 5 x 5 con el propósito de mantener la característica de una matriz cuadrada.

Los datos recolectados fueron tabulados en el SPSS, desde donde se obtuvieron los respectivos resultados tanto descriptivos como los de uso analítico. Los datos descriptivos han utilizado para interpretación los promedios en variables de Escala, y las medianas y/o modas para datos del orden cualitativo.

El componente analítico del trabajo de investigación que se presenta en este texto, es por ahora de alcance parcial utilizando una primera aproximación con un modelo factorial de primeros componentes. La verificación de significancia estadística y viabilidad de aplicación de este modelo fue establecida a través de KMO en el cual se espera un coeficiente cercano a 1, y frente a la hipótesis de chi -cuadrado frente a su grado de significancia. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 1. Pruebas de viabilidad para el modelo factorial de primeros componentes

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,834
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1493,875
	gl	300
	Sig.	,000

El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación, r_{jh} , observados entre las variables X_j y X_h , y a_{jh} son los coeficientes de correlación parcial entre las variables X_j y X_h . Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si $KMO \times 0.9$, el test es muy bueno; notable para $KMO \times 0.8$; mediano para $KMO \times 0.7$; bajo para $KMO \times 0.6$; y muy bajo para $KMO < 0.5$.

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial

Prueba de esfericidad de Bartlett:

Si Sig. (p-valor) < 0.05 aceptamos H_0 (hipótesis nula) > se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) > 0.05 rechazamos H_0 > no se puede aplicar el análisis factorial.

En lo que respecta a la selección de la unidad de análisis, se escogieron personas que estuvieran trabajando en empresas, que tuvieran a los menos cinco años de antigüedad, y que estuviesen vinculadas dentro de su trabajo a procesos o tomas de decisiones tipo administrativa. Al tratarse de un trabajo exploratorio que busca ir mejorando el constructo de Simplicidad y Empatía en el marco de las organizaciones, se determinó una muestra no probabilística de 85 personas, teniendo en cuenta el criterio de pertinencia y la tasa de respuesta.

Desde el punto de vista del diseño de la investigación, se inició primero con un recorrido bibliográfico acudiendo a revistas indexadas de alto impacto con el fin de garantizar la calidad del contenido; posteriormente se procedió a efectuar la síntesis de los más importantes elementos del marco de referencia y teórico alrededor de los conceptos de simplicidad y empatía, y luego se procedió a diseñar el instrumento en cinco dimensiones.

La recolección de los datos a partir del instrumento tuvo dos fases: una primera con entrevistas, y la segunda con la aplicación de la encuesta, esta última se desarrolló a través de Internet utilizando el sistema de Google. Se envió el instrumento a 250 personas, de las cuales contestaron 85, obteniendo una tasa de respuesta del 34%. Estadísticamente la

muestra obtenida tiene significancia, tal como se mencionó anteriormente. Los datos recolectados fueron primero organizados en Excel, y luego exportados a la aplicación estadística SPSS. Los datos fueron organizados por secciones estableciendo los respectivos códigos de identificación de características demográficas del participante, y las escalas de valoración de los reactivos en la escala de Likert fueron debidamente codificadas en SPSS. El manejo de los datos se hizo directamente por parte de los investigadores con el fin de garantizar que no hubiese errores de digitación o valores perdidos, esto también aporta confiabilidad y fiabilidad en los procedimientos.

Desde el punto de vista del componente ético de la investigación, es menester dejar sentado que los análisis del orden cualitativo son sensibles toda vez que se trabaja es con números código y no con magnitudes, esto por supuesto, nos ofrece restricciones, sin embargo, el propósito central de esta primera aproximación no es la de probar teorías o hacer demostraciones de hipótesis, sino por el contrario, realizar una aproximación comprensiva de los datos y desde estos al fenómeno de estudio acudiendo a la comprensión e interpretación, descripción y teorización, y por supuesto no es del interés de esta Investigación hacer generalizaciones universales, sino aproximar resultados de generalizaciones analíticas, que permitan en primera instancia comprender el fenómeno en su más cercana naturaleza para ir desentrañando las posibilidades de estos constructos de empatía y simplicidad y su potencial incorporación a modelos de gestión empresarial.

La hipótesis central de trabajo que ha venido orientando esta Investigación es: ***La complejidad en la gestión administrativa puede ser reducida si se opera con criterios de simplicidad y empatía de esta manera se logra mejorar la capacidad de respuesta especialmente a clientes tanto internos como externos. O sea, existe algún tipo de relación directa.***

En este texto, se exponen algunos resultados parciales de la Investigación que aún sigue en curso por parte de la línea de Investigación en Estrategia y Gestión adscrita al Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE), de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Por tanto, el lector encontrará solo resultados del orden no concluyente. La técnica de

análisis utilizada basada en el modelo factorial tiene la fortaleza de ser muy apropiada para la exploración basada en escalas de Likert, además de permitir aproximar elementos del orden descriptivo, en especial porque no se pretende aquí explicar el fenómeno, sino describirlo y comprenderlo.

El instrumento diseñado en escala Likert tiene cinco componentes a saber:

1. **Comodidad:** La comodidad entendida como aquellos aspectos que le permiten al trabajador sentirse bien en su espacio físico de trabajo cotidiano.
2. **Ausencia** de confusión en su desempeño laboral: Define la claridad que tiene el trabajador en función a sus competencias y las funciones que normalmente le asignan en la empresa para su desempeño.
3. **Conciencia de su trabajo:** El acto consciente del trabajador al saber que significa realmente su trabajo dentro del contexto de la empresa y su organización.
4. **Habilidades de Síntesis:** Hace referencia a las habilidades que tiene el trabajador para desarrollar síntesis frente a los problemas que le corresponde afrontar cotidianamente en sus funciones.
5. **Espíritu de ayuda:** Referido no solo a la voluntad que tiene el trabajador de prestar ayuda a sus compañeros, sino también a la autonomía que la empresa le ofrezca para este tipo de actitud.

Cada componente se planteó cinco declaraciones o afirmaciones desde donde cada participante debía responder si estaba totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo, existiendo el punto de indiferencia en la calificación con valor de 3.

4. RESULTADOS

4.1 De tipo Descriptivo

El 82% de los participantes trabajan en empresas de servicios y un 18% en empresas de tipo manufacturero. El 60% de ellos son del género masculino y el 40% de género femenino. En cuanto a las áreas de trabajo el 4,7% trabajan en universidades, el 23,5% se

	Comodidad	Ausencia de Confusión	Conciencia de su trabajo	Habilidades de síntesis	Espíritu de ayuda
	3,89	4,21	3,86	4,41	3,89
	3,76	3,56	4,01	4,29	2,81
	3,99	4,21	3,72	4,48	3,48
	3,89	3,73	3,75	3,01	3,51
	3,72	3,64	3,55	3,28	3,84
Promedio	3,85	3,87	3,78	3,89	3,51
Desv.Tip.	0,11	0,32	0,17	0,69	0,43

desempeñan en el área gerencial, el 56,5% se desempeñan en el área administrativa y el 15,3% en el área de operaciones. De otra parte, el 26% de los participantes son profesionales sin ningún posgrado, y el 74% son profesionales con al menos un posgrado. Desde el punto de vista de la formación de los participantes, el 62% son de áreas económicas y administrativas, el 29% de ingenierías, el 5% de ciencias sociales y el 3% de ciencias de la salud. En cuanto al tipo de contrato laboral, el 25% son a término fijo, y el 75% a término indefinido. El promedio de edad de los participantes esta entre 25 y 40 años, y el promedio de permanencia en la empresa está entre 7 a 10 años.

Tabla 2. Calificación media de las cinco dimensiones evaluadas para simplicidad

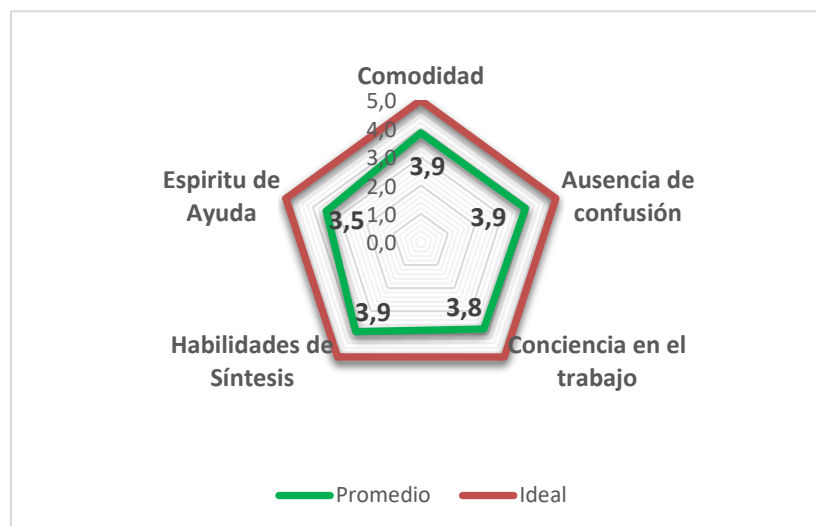
Fuente: Cálculos efectuados por los autores.

En la tabla 2, se puede apreciar, que por ejemplo en la dimensión "Comodidad" la valoración más alta la tiene la declaración "La empresa ofrece las herramientas o elementos necesarios para realizar su trabajo con eficiencia y comodidad". La tendencia es a estar de acuerdo. En la dimensión "Ausencia de Confusión", se destacan con valoración por encima de 4, las declaraciones: "La empresa le informó con claridad para qué fue contratado" y, "Las competencias por las cuales usted fue contratado corresponden a las funciones asignadas en su trabajo". En la dimensión "Habilidades de síntesis" se destacan las valoraciones recibidas por "Usted siempre entrega información precisa a sus clientes o compañeros de trabajo", "Usted siempre presenta informes de trabajo, cortos y precisos" y "Usted siempre hace uso de su creatividad, iniciativa e

ingenio para resolver problemas de la empresa”. En la dimensión “Espiritu de ayuda”, la mayor valoración la recibe la declaración “La empresa le ha facilitado la cooperación con sus compañeros de trabajo”.

En el marco de esta primera aproximación de tipo descriptiva, las dos dimensiones que dan mayor afirmación al concepto de simplicidad, son en su orden: habilidades de síntesis, Comodidad y por ultimo Conciencia en el trabajo, teniendo en cuenta el criterio del promedio frente a su desviación estándar.

Grafica 1. Comparativo de promedios de las dimensiones frente a una calificación ideal.



Fuente: Calculo efectuado por los autores con base en la encuesta aplicada

De otra parte, al explorar la matriz de correlaciones parciales que se obtiene a partir de las calificaciones promedio para cada dimensión y sus cinco factores, se observa la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de correlaciones parciales de las dimensiones y sus factores

Fuente: Calculo de los investigadores con base en la encuesta

Aparentemente, hay una fuerte relación de tipo directa entre la dimensión comodidad y la dimensión ausencia de confusión, al presentar un coeficiente de correlación parcial del 0,816 y con la dimensión de habilidades de síntesis con un coeficiente de 0,564. De otra parte la Dimensión ausencia de confusión presenta algún tipo de relación directa con la dimensión habilidades de síntesis 0,564 y con espíritu de ayuda 0,462 (ver tabla 3) desde la diagonal principal.

El concepto de Simplicidad en la primera aproximación exploratoria de tipo descriptivo, puede ser considerado gráficamente de la siguiente forma:

Figura 1. Representación descriptiva de Simplicidad en cinco componentes evaluados

	Espiritu de ayuda	Ausencia de confusión	Conciencia de su trabajo	Habilidades de Síntesis	Espiritu de ayuda
Comodidad	Conciencia de su trabajo	0,816	0,051	Comodidad	-0,103
Ausencia de Confusión	0,816	1,000	-0,300	Ausencia de Confusión	0,462
Conciencia de su trabajo	0,051		1,000	0,100	-0,300
Habilidades de Síntesis	0,564		0,100	1,000	-0,100
Espiritu de Ayuda	-0,103	0,462	-0,300	-0,100	1,000

Simplicidad

4.2 Del Modelo Factorial de Primeros Componentes

Como se explicó anteriormente en el apartado de metodología, el modelo factorial de primeros componentes, es una técnica cuantitativa que opera con variables medidas al menos desde escala de tipo ordinal. Para esta investigación, y considerando que el instrumento obtuvo un excelente índice de consistencia interna medido desde el Alpha de Cronbach, se aprovecha para profundizar un poco en la exploración buscando aumentar el resultado analítico para mejorar la oportunidad de comprensión del fenómeno. En este sentido se aplica el modelo teniendo en cuenta las siguientes consideraciones de viabilidad (explicadas en el apartado de metodología):

- El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), tiene un coeficiente de 0,834, el cual se considera cercano a 1.
- La prueba de Esfericidad de Bertlett presenta un Chi cuadrado lo suficientemente significativo con relación al nivel de significancia (Sig. = 000)

Verificado que se superan estas dos pruebas clave para otorgar viabilidad a la aplicación del modelo, se procedió al proceso de cálculo apoyados con el SPSS en su opción de reducción de datos. De esta manera, se obtiene la matriz de componentes principales en la que se pueden observar las sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción logrando obtener la siguiente matriz:

Tabla 4. Matriz de varianza explicada en primera extracción

Fuente: Calculo efectuado por los autores con base en la encuesta y uso del SPSS

La matriz de varianza explicada de primera extracción, permite identificar que existen cinco componentes que explican en al menos un 69% las cargas factoriales obtenidas por cada factor establecido en el instrumento de medición. De estos cinco componentes se destaca el componente 1, el cual evidencia una carga factorial del 40.79% bastante alta con relación a los otros cuatro componentes.

Dada la identificación de la matriz de extracción primaria, se procedió a obtener la matriz

VARIANZA EXPLICADA EN LA PRIMERA EXTRACCIÓN						
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10,199	40,796	40,796	10,199	40,796	40,796
2	2,224	8,897	49,692	2,224	8,897	49,692
3	2,009	8,034	57,727	2,009	8,034	57,727
4	1,692	6,767	64,494	1,692	6,767	64,494
5	1,151	4,604	69,098	1,151	4,604	69,098
6	0,98	3,919	73,017			
7	0,823	3,292	76,309			
8	0,71	2,841	79,151			
9	0,68	2,722	81,873			
10	0,647	2,589	84,462			
11	0,543	2,172	86,634			
12	0,529	2,118	88,752			
13	0,457	1,828	90,58			
14	0,363	1,45	92,03			
15	0,336	1,343	93,373			
16	0,278	1,111	94,484			
17	0,256	1,024	95,508			
18	0,218	0,87	96,378			
19	0,201	0,804	97,182			
20	0,171	0,686	97,868			
21	0,143	0,573	98,44			
22	0,135	0,54	98,98			
23	0,106	0,426	99,406			
24	0,082	0,328	99,734			
25	0,066	0,266	100			

de componentes principales desde donde se podrán identificar los factores que integran cada componente con el propósito de hacer la reducción y la redefinición del caso de las dimensiones o componentes obtenidos.

Tabla 5. Matriz de primeros componentes
Fuente: Cálculo efectuado por los autores con el SPSS

Utilizando el criterio de mayor a menor carga factorial entregada por cada factor, se procedió a identificar en los cinco componentes que factores tenían el mayor peso. De esta manera se encontraron 7 factores que forman el primer componente y que explican

FACTORES	MATRIZ DE COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
D1.1	0,317	0,664	-0,071	-0,167	0,274
D1.2	0,548	0,616	-0,217	-0,168	-0,005
D1.3	0,574	0,609	-0,147	0,046	-0,105
D1.4	0,564	0,647	-0,17	0,166	-0,022
D1.5	0,678	0,27	-0,184	0,26	0,094
D2.1	0,671	0,085	0,092	0,429	-0,153
D2.2	0,616	-0,126	0,278	0,121	-0,162
D2.3	0,64	-0,087	0,142	0,41	-0,282
D2.4	0,636	-0,066	-0,228	0,3	-0,089
D2.5	0,755	-0,185	-0,097	-0,102	-0,021
D3.1	0,841	-0,155	-0,073	-0,073	-0,143
D3.2	0,804	-0,235	-0,083	0,021	-0,156
D3.3	0,85	-0,129	-0,067	0,081	-0,131
D3.4	0,835	-0,152	-0,1	-0,074	-0,218
D3.5	0,738	-0,317	-0,125	0,03	0,167
D4.1	0,314	0,099	0,707	-0,063	-0,193
D4.2	0,382	0,128	0,589	0,345	0,312
D4.3	0,299	0,143	0,65	0,087	0,174
D4.4	0,743	-0,113	-0,15	-0,374	-0,003
D4.5	0,772	-0,089	-0,116	-0,32	-0,13
D5.1	0,529	-0,027	0,513	-0,45	-0,098
D5.2	0,628	-0,073	-0,018	-0,493	0,305
D5.3	0,687	-0,006	0,221	-0,234	0,324
D5.4	0,45	-0,308	-0,16	0,42	0,534
D5.5	0,57	-0,293	-0,141	0,053	0,326

alrededor del 40% de la carga factorial determinada por la varianza. El componente 2 establece 4 factores, el componente 3 establece dos factores, el componente 4 establece tres factores, y el componente 5 establece 5 factores, pero solo uno de ellos tiene una carga superior a 0,50%. Para una mayor descripción se presenta los componentes extraídos y sus respectivos factores identificados según las dimensiones del instrumento vinculadas en la medición.

Tabla 6. Matriz de Componentes y factores identificados

FACTOR EXTRACTADO	COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
D2.5	0,755				
D3.1	0,841				
D3.2	0,804				
D3.4	0,835				
D3.5	0,738				
D4.4	0,743				
D4.5	0,772				
D1.1		0,664			
D1.2		0,616			
D1.3		0,609			
D1.4		0,647			
D4.1			0,707		
D4.3			0,65		
D2.1				0,429	
D2.3				0,41	
D5.4				0,42	
D4.2					0,312
D5.2					0,305
D5.3					0,324
D5.4					0,534
D5.5					0,326
Porcentaje de Explicación	40,8	8,9	8,0	6,8	4,6

COMPONENTE 1:(D2.5) La empresa se ha preocupado por su proceso de crecimiento en aprendizaje y nuevo conocimiento (0,755). (D3.1): La empresa le ha brindado un conocimiento en el cual usted sabe como se vincula su trabajo con el de los demás (=,841). (D3.2): La empresa le ha brindado conocimiento acerca de cómo se benefician los clientes con su trabajo (0,804) (D.3.4): la empresa le ha brindado acompañamiento para que usted conozca mejor su trabajo(0,835). (D3.5): La valoración del desempeño que le hace la empresa es justa y coherente con las competencias por las que lo contrataron (0,743). (D4.5): Usted ha sido preparado en la empresa para desarrollar una excelente capacidad de síntesis frente a los problemas (0,772).

COMPONENTE 2: (D1.1): La empresa le da libertad para personalizar su espacio físico de trabajo (0,664). (D1.2): La empresa le brinda espacios físicos para su bienestar personal (0,616). (D1.3): La empresa le ofrece las herramientas o elementos necesarios para realizar su trabajo con eficiencia y comodidad (0,609). (D1.4): La empresa ofrece espacios de trabajo acondicionados para desarrollar sus actividades de forma cómoda y segura (0,647).

COMPONENTE 3: (D4.1): Usted siempre entrega información precisa a sus clientes o compañeros de trabajo (0,707). (D4.3): Usted siempre hace uso de su creatividad, iniciativa e ingenio para resolver problemas de la empresa (0,650).

COMPONENTE 4: (D2.1): La empresa le informo con claridad para que fue contratado (0,429). (D2.3): Las competencias por las cuales usted fue contratado corresponden a las funciones asignadas en su cargo (0,41). (D5.4): Usted puede resolver problemas sin tanto tramite administrativo (0,42).

COMPONENTE 5 : (D4.2) Usted siempre presenta informes de trabajo, cortos y precisos (0,312). (D5.2): Usted ha recibido incentivos de la empresa para cooperar con sus compañeros de trabajo (0,305). (D5.3)La empresa ha creado un entorno de cooperación (0,324). (D5.4): Usted puede resolver problemas sin tanto tramite administrativo (0,534). (D5.5): La empresa le permite dar ayuda a otros, de forma autónoma.

El modelo identifica que el componente 1, agrupa 7 factores, y que explican al menos el 40% de la variabilidad en el instrumento que mide simplicidad. En este componente tiene mayor presencia la dimensión "Conciencia de su trabajo" la que participa con cuatro de los 7 factores. Al parecer la simplicidad tiene una relación directa con el nivel de conciencia que los trabajadores tengan dentro de la organización en relación al trabajo asignado, pero vinculada esta conciencia con el nivel de conocimiento y competencias además del acompañamiento que la empresa pueda brindar. De los 3 factores restantes, la dimensión habilidades de síntesis participa con dos factores asociados a la capacitación que la empresa brinda a sus trabajadores. La capacitación se asocia también al mejor desempeño basado en simplicidad. Y un último factor asociado a la dimensión "Ausencia de Confusión" en términos de la preocupación de la empresa por el crecimiento y el aprendizaje del trabajador.

De esta manera la Simplicidad incorporada a un modelo de gestión, requiere inicialmente tener en cuenta de manera significativa trabajar fuertemente en tres componentes clave:

- La conciencia que el trabajador tenga de su trabajo en la empresa
- Las habilidades de síntesis frente a problemas cotidianos y como los resuelve
- La capacitación como mecanismo de contrarrestar la confusión del trabajador en relación a sus funciones en el trabajo.

Se podría renombrar esta dimensión bajo una nueva dimensión: **Proyecto de vida del trabajador en la empresa**

El segundo componente que se ubica en la reducción de los datos está compuesto de cuatro factores. Cuatro están ubicados en la dimensión 1 "Comodidad". Lo que se puede inferir de manera parcial, es que el trabajador asocia su capacidad de respuesta dentro de la empresa al sentido de la comodidad en su puesto de trabajo. Entendida la comodidad desde la libertad para personalizar el puesto de trabajo, el tener espacios físicos de bienestar dentro de la empresa, el tener la dotación de herramientas necesarias y suficientes para desempeñar con excelencia su trabajo, y el tipo de espacio físico para

desempeñar su trabajo con seguridad. La dimensión se puede mantener con su nombre original, **Comodidad en el puesto de trabajo**, la cual está explicando alrededor del 8,9% de la variación.

El tercer componente, está constituido por dos factores pertenecientes a la dimensión **Habilidades de síntesis**, asociados a la información y a la creatividad e ingenio para enfrentar problemas de la empresa. Este componente puede renombrarse bajo el concepto de **Creatividad e Innovación frente a problemas**, y explica un 8% de la variabilidad.

El cuarto componente esta constituido por tres factores, dos de ellos perteneciente a la dimensión **Habilidades de Síntesis** asociados directamente y que tienen que ver con que el trabajador tenga claridad en cuanto para que fue contratado en la empresa y que este contrato este asociado a sus competencias. Un tercer componente está asociado a la dimensión **Espíritu de ayuda** y tiene que ver con la capacidad que tenga el trabajador para resolver problemas sin mediar tanto trámite administrativo. Esta dimensión puede mantener su nombre original **Habilidades de Síntesis**.

El quinto componente, en la matriz de extracción se puede apreciar cinco factores con baja carga factorial. Se destaca entre ellos el factor asociado a la dimensión **Espíritu de ayuda** el cual se refiere al problema del trámite administrativo. Esta dimensión puede ser renombrada como **Trámite Administrativo**, y estaría explicando un 4.6% de la variabilidad.

De esta manera, a partir del modelo factorial de primeros componentes, se han podido identificar y reducir de 25 factores a cinco criterios de análisis sobre el concepto de la simplicidad. En otras palabras, la Smplicitad como componente en un sistema de gestión, podría ser explicada al menos en un 60% por El proyecto de vida del trabajador en la empresa, la Comodidad y Bienestar de la trabajador dentro de la empresa, la creatividad e innovación frente a problemas por parte del trabajador, y el trámite administrativo.

De lo anterior, puede entonces establecerse que la Simplicidad como elemento facilitador a una gestión más efectiva puede al menos ser intervenida desde cinco dimensiones en la organización a saber:

- Proyecto de vida del trabajador en la Empresa
- Comodidad en el puesto de trabajo
- Creatividad e innovación frente a problemas
- Habilidades de Síntesis
- Trámite administrativo

De esta manera la aproximación exploratoria realizada nos permite llegar a una idea básica alrededor de los elementos que pueden estar constituyendo un modelo de simplicidad como elemento organizacional que puede impulsar positivamente el proceso de gestión al interior de las organizaciones, en especial para superar la expresión ***Para que hacerlo fácil si difícil es mejor***

De otra parte, al comparar los resultados de tipo descriptivo expuestos en la primera sesión del presente documento, en relación con los resultados del modelo factorial de primeros componentes, se puede observar que se mantiene de forma coherente con los resultados obtenidos. La evidencia empírica de tipo exploratorio nos permite percibir que el concepto de Simplicidad tiene lugar en la aplicación de modelos de gestión y dirección de las empresas y que puede estar asociado a los componentes de comportamiento organizacional y cultura organizacional. En otras palabras, la simplicidad como mecanismo de gestión esta aparentemente vinculada a las rutinas organizacionales que en momento verificara Robert Grant (1996) en su teoría de la firma basada en el conocimiento, y la investigación desarrollada por Robledo (2015) alrededor de los facilitadores de creación de conocimiento organizacional y que se encuentra registrada en su libro *Gestión del Conocimiento Organizacional: Fundamentos Teóricos*.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es una realidad empresarial la búsqueda incesante de sus mejores resultados, esto es un hecho. Los resultados son el mejor indicador acerca de cómo se están haciendo las cosas dentro de la organización y estos seguramente se vincularan a un estilo de administración. Los mejores resultados son el ideal que orienta la racionalidad de quienes ejercen el Management de las empresas. Por otro lado, pensar que los resultados son el mejor indicador, puede ser cierto sólo en una lógica estrictamente de racionalidad económica de la organización. Sin embargo, la vida cotidiana de las empresas y su organización esta mediada por el carácter gramatical y dialógico del ser humano. Esto es, que los resultados no tienen que ver solo con las condiciones de la administración de las cosas, sino por el contrario, son el resultado de modelo de gestión que se tenga.

Durante el siglo XX las organizaciones desarrollaron robustos cuerpos metodológicos basados en los principios de la racionalidad en la planificación, los cuales hicieron sinónimo del control. Desde esta perspectiva la ñartesanía del gerente se enfocaba en llevar a la empresa al logro de objetivos en condiciones bajo su propio control, y en esta perspectiva la gerencia entraba fácilmente al fenómeno del ñcírculo de Maraleó¹¹. Sin embargo, el siglo XXI exige una ñartesanía gerencialö más enfocada hacia el problema de la complejidad en el que no todas las condiciones no están bajo su control.

De aquí qué, como los resultados de las empresas están vinculados a su relación con los clientes, son estos últimos los que perciben los efectos del componente dialógico, ontológico que se constituye al interior de cada empresa y de su respectivo sistema de organización.

Por tanto, decimos, que nos enfrentamos hoy, al desafío, de incorporar un Management desde la mirada comprensiva, no con el objetivo de lograr que la gente obedezca, sino, más bien, que la gente comprenda y entienda la organización y su contexto (Gore,

¹¹ El círculo de Marale, implica que cada problema señalado puede ser visto al mismo tiempo como causa, consecuencia o explicación. Explicaciones que no explican pero si justifican. De otra parte, este círculo también indica que el cambio es posible si hay quien se atreva a instalar aunque sea pequeñas modificaciones sostenidas en el tiempo.

2012)¹². Esto podría también ser comprendido desde lo expresado por el profesor Kurt Lewin, (2011) *La mejor manera de comprender y entender algo es intentar cambiarlo*. Esta apreciación lleva a la inferencia del hecho que una organización subordinada, sometida solo a sus rutinas, puede solo ofrecer más de lo mismo.

El profesor Gore expresa la necesidad de buscar nuevos elementos para un Management más comprensivo, de la siguiente manera: *Los humanos vivimos en organizaciones como los peces viven en el agua. Solo que a los peces les resulta difícil entender que están húmedos, y a nosotros nos resulta en ocasiones difícil entender y comprender a las organizaciones*. A esto podríamos agregar el hecho de que en las organizaciones no solamente nos reunimos como individuos, sino que también nos constituimos como tales.

Abordar por tanto un campo de fuerzas que se delinee desde la simplicidad y la empatía como pilares constituyentes de una nueva forma de comprender la acción dentro de la organización y sus efectos externos, compromete no solo la comprensión de la organización misma, sino también comprender los procesos de la comunicación organizacional y el aprendizaje permanente, a lo que en su momento Chris Argyris, llamo *los ajustes ecológicos en la organización*. Estos ajustes, permiten entonces inferir que las organizaciones no tienen realmente objetivos sino muchas restricciones por superar (Perrow Charles, 1986) indicando esto, que lo que está impulsando la acción dentro de la organización no es tanto la percepción de un objetivo futuro, sino la apreciación de una restricción inmediata (Gore, 2012).

El punto aquí, es, que las restricciones dentro de la organización son más influyentes en el carácter gerencial que sus mismos objetivos percibidos, y que tanto los unos como los otros, tienen que ver con las configuraciones complejas y complicadas de diseño estratégico. En este punto una cultura de la simplicidad y la empatía pueden intervenir como un campo de fuerzas que orientadas por un diseño de gobierno de las personas, pueden ir más allá de los métodos tradicionales y racionales mediados por el control y la planeación, pueden lograr mover las más profundas fibras humanas, esto es, sus aspectos ontológicos orientados a la superación de restricciones y el espacio complejo en el cual

¹² Gore Ernesto, (2012): El próximo Management: Acción, practica y aprendizaje. Editorial Management.

generalmente se consumen las rutinas de la empresa y se desafían los escenarios organizacionales. Esto nos lleva a preguntarnos *¿Qué estamos haciendo? ¿Para qué estamos aquí?*, y muy seguramente, lleguemos a descubrir que la crisis que viven hoy las empresas, *no es una crisis de la estrategia, sino una crisis de significado*. Y esto, comprendiendo el hecho de que *las organizaciones solo existen cuando hay alguien haciendo algo con ellas* (Gore, 2012).

Por tanto, las organizaciones, como lo expresa Ernesto Gore (2012) son lo que hacen las personas cuando realizan cosas juntas conectando sus conductas. *En este sentido las organizaciones no son un sustantivo sino un verbo*.

En este texto se advierte por supuesto, que existe un campo complejo organizacional, en el que, el trabajo del Gerente es un arte encaminado a reducir los elementos inciertos, y no, el de agregar más complejidad, Y solo en esta interfaz puede contemplarse la idea en el que la Estrategia haga una correcta ecuación con el resultado de la empresa y su organización, *en el entendido que frente a lo desconocido actuamos; y al actuar lo definimos* (Gore, 2012).

Por tanto, plantear orientar el marco de acción de la cultura organizacional desde los factores de simplicidad y empatía, implica por supuesto modificar el campo semántico de la organización, considerando que este compromete una estructura social donde la gente quiere hacer algo y con ese fin produce interacciones relevantes entre ellos. Además este campo semántico es el que les permite a las personas dar sentido y valorar sus interacciones con otros. De aquí que, y de acuerdo con lo que propone Weick y Roberts (1993), *Para abordar el fenómeno organizativo, la unidad de análisis no puede ser el individuo sino su conducta interconectada, es decir, el vínculo que establece con los demás miembros de la organización*¹³.

En tal sentido, la simplicidad y la empatía se incorporan a la conducta de los individuos en la organización, subordinando ésta a sus propias representaciones de lo que lo demás hacen, lo que Weick llamo en su momento *la mente colectiva*. Es llevar el concepto de

¹³ Weick, Karl; Roberts, Karlene: "Collective minds in organizations: heedful interrelating on flight decks" en *Administrative Science Quarterly*, Nro. 38, 1993.

alineamiento organizacional no por el camino de la obediencia sino por el camino de la coordinación. Entendiendo además que la simplicidad y la empatía tendrán sentido y se harán comprensibles si se incorporan a la práctica compartida dentro de la organización.

Finalmente, y desde el punto de vista de esta primera aproximación empírica presentada, se evidencia que los componentes detectados dentro del marco de la simplicidad al interior de las organizaciones están altamente mediados por el carácter ontológico y praxeológico de la organización. Ese evidente como los aspectos de Conciencia en el Trabajo, Habilidades de síntesis, la percepción de comodidad en el puesto de trabajo, la ausencia de confusión en el puesto de trabajo y el sentido de cooperación y ayuda son relevantes al momento de pensar en la simplicidad como elemento constitutivo del esquema de simplicidad para el gobierno de las personas y la empresa.

La cultura de la simplicidad y la empatía, y su respectivo campo de fuerzas para la acción administrativa y el desarrollo organizacional, son la evidencia alrededor del hecho de una organización debe cuidar los detalles, la creación de ambientes buenos para el desempeño del trabajo humano. Y por sobre todo, el reto de abordar la complejidad desde una perspectiva de la multi-disciplinariedad como un método de acción en la organización.

Explorar nuevos caminos para una acción administrativa más coherentes, es un reto en el pensamiento administrativo, en especial, porque se requiere mejorar los marcos de referencia para abordar problemáticas alrededor del desempeño, la productividad y la capacidad de sostenibilidad de las empresas en entornos hostiles, en economías cada vez más interconectadas, y cada vez más complicadas e inestables.

Explorar nuevas lógicas del desempeño humano y organizacional, desde los aspectos administrativos, gerenciales, requiere una nueva mirada hacia el interior de las organizaciones en las cuales se desarrollan vínculos de actividad humana mediados por un modelo organizacional de estricto orden gramatical, esto es, el lenguaje como hilo conductor de la acción y la coordinación. Se hace entonces necesario superar los

problemas de la autosuficiencia funcional, las viejas formas de pensar y configurar la estrategia, una mirada más profunda al entorno de la administración y sus complejidades.

De otra parte, hablar de simplicidad y empatía, es una forma de pensar en enfrentar el problema de la transferencia de la complejidad organizacional a los clientes y al mercado. Es una forma de observar la tensión que se produce entre productividad y desempeño del trabajo humano. Darle una mirada a la intervención de la cultura organizacional a través de una cultura de la simplicidad y la empatía, es buscar que estas dos condiciones actúen como habilidades y capacidades al servicio no solo de las personas sino, de estas a su respectiva organización. La empatía en su rol de una mejor construcción de las relaciones humanas, y la simplicidad como una capacidad de dar la ausencia de confusión. Además de ver la empatía, como una forma de conocer, exponerse y disponerse al servicio de la colectividad y no solo de sí mismo. La empatía como capacidad de respuesta a las tensiones organizacionales, causadas en la mayoría de las veces por un problema de complejidad, y del sistema artificial de valores que en las organizaciones se cultivan.

REFERENCIAS

- Balmes Jaume (1860), *Filosofía Fundamental*. Barcelona, imprenta del diario de Barcelona
- Eisenberg, N., Fabes, R.A., Guthrie, I.K. y Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 136-157.
- Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
- Mestre Escrivá V., Frías Navarro M. D. y Samper García P. (2004): *La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index*. Universidad de Valencia. En: *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 2, pp. 255-260
- Moya-Álbiol L., Herrero, M. y Bernal MC.: *Bases Neuronales de la Empatía*. En: *Revista de Neurología* 2010; 50: 89-100.
- Gore Ernesto, (2012): *El próximo Management: Acción, practica y aprendizaje*. Editorial Management.

- Hoffman, M.L. (1987). La aportación de la empatía a la justicia y al juicio moral. En N. Eisenberg y J. Strayer (Eds.), *La empatía y su desarrollo* (págs. 59-93). Bilbao: Desclée de Brouwer, 1992
- Hoffman, M.L. (1991). Commentary. *Human Development*, 34, 105-110.
- Ken Segall Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas, pg. 112.
- Robledo, J. C. (2008). Facilitando la creacion de conocimiento en la organizacion.pdf, 43653.
- Robledo, J. C. (2012a). *Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional*. Universidad EAFIT.
- Robledo, J. C. (2012b). *Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica .Estrategia de Competitividad Empresarial*. (J. D. R. Cortina, Ed.). Cartagena.
- Robledo, J. C., Del Río, J., & Lastre, H. (2014). La Organización : Innovación Para La Competitividad, 9(2), 202462029.
- Robledo, J.; Del Rio Jorge; Martinez, O; Ruiz G (2015) La Gestion del Conocimiento Organizacional Fundamentos Teoricos. Editorial Jorales y Universidad Autónoma de Baja California.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 109-122.

Bibliografía consultada

- BATSON C. D. *öThe altruism question: Toward a social psychological answerö*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum. Año1991.
- CHLOPAN, B. E., McCain, M. L., Carbonell, J. L. y Hagen, R. L. *öEmpaThy: Review of Available Measures*. *Journal of personality and social psychology*, 48 (3) 635-653. Año 1985.
- DAVIS, Mc. H. *öA Social Psychological Approachö*. Westview Press. Año 1996.
- DAVIS, Mc. H. A *öMultidimensional Approach To Individual Differences In Empathyö*. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10 , 85, (pp.1-17). Año 1980.
- DRAE (Diccionario de la Real Academia Española) Tomado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=simplicidad> Año 2015.

- FERNANDEZ Pinto, Irene. Lopez-Perez, Belén. Márquez, María. *Empatía: Medidas, Teorías Y Aplicaciones En Revisión*. Universidad Autónoma de Madrid. Año 2008.
- GOROSTIAGA, Arantxa. Balluerka, Nekane. Goretti Soroa *Evaluación de la Empatía en el Ámbito Educativo y su Relación con la Inteligencia Emocional*. Universidad del País Vasco, Arantxa Gorostiaga, Nekane Balluerka y Goretti Soroa, Año 2012.
- HOFFMAN, M. L. *The contribution of empathy to justice and moral judgment*. En N. Eisenberg y J. Strayer, *Empathy and its development* (pp. 47-80). New York, NY, US: Cambridge University Press. Año 1987.
- HOGAN, R. *Development of an Empathy Scale*. *Consulting and Clinical Psychology*, 33, 307-316. Año 1969.
- LEWIN, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
- MARTÍNEZ-OTERO Pérez, Valentin. *La Empatía en la Educación: Estudio de una Muestra de Alumnos Universitarios*. Universidad Complutense de Madrid-España. 2011.
- MAYER, J. D. y Salovey, P. *What is emotional intelligence?* In P. Salovey y D. Sluyter (eds.): *Emotional development and emotional intelligence: educational applications* (pp. 3-31). New York: Basic Books. Año 1997.
- MEHRABIAN, A. y Epstein, N. *A measure of Emotional Empathy*. *Journal of Personality*, 40, 525-543. Año 1972.
- RETUERTO Pastor, Agel. *Diferencias en Empatía en Función de las Variables Género y Edad*. Universidad de Valencia-España. Año 2004.
- RINCON, Maribel. *El Mapa de Empatía. Construyendo nuestro Modelo de negocio desde la Visión del Cliente*. Julio de 2010.
- STOTLAND, E. *Exploratory Investigations of Empathy*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, p.272. Año 1969.
- SALOVEY, P. y Mayer, J.D. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. Año 1990.
- WISPÉ, L. *The distinction between sympathy and empathy: To call for a concept a word is needed*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 314-321. Año 1986.

- YVES MORIUX. Año 2014.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

- **JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ**, Doctor en Administración (Ph.D) por la Universidad EAFIT; Magister en Administración por la Universidad Autónoma de Bucaramanga en convenio con el TEC de Monterrey. Economista Cum Laude, por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Profesor Investigador, director de la línea de investigación en Estrategia y Gestión asociada al Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE). De otra parte, se desempeña como Vicerrector de Extensión y Promoción Institucional de la UTB, y Director de los programas de Maestría en Administración (MBA) y la Maestría en Ciencias de la Administración y las Organizaciones de la UTB. Consultor Empresarial.
- **ARNOLD SANTAMARIA VELEÑO**: Administrador de Empresas, de la Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco. Actualmente candidato a Magister en Administración por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Hace parte del semillero de investigación en la línea de Estrategia y Gestión del Programa de Maestría en Administración de la UTB.

VIII

OCTAVA PARTE

ESTUDIOS CRITICOS EN ADMINISTRACIÓN

La ecología política y la racionalidad ambiental como crítica a la razón

Autor (es):

Carlos Juan Núñez Rodríguez¹

Susana García Jiménez²

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es discutir las principales características de la conciencia de especie y la ecología política como modelos de crítica al desarrollo y a la perspectiva neoliberal que se impone desde la economía. Para ello se acude a dos autores, principalmente, Víctor Manuel Toledo y Enrique Leff. Cada uno aportará elementos teóricos para comprender la imposibilidad de desarrollarse bajo una economía de corte neoliberal y que al contrario la especie y los ecosistemas se ven en peligro de morir.

Palabras clave: Conciencia de especie, ecología política, ecocidio.

Consideramos que una de las principales contribuciones contemporáneas a propósito de las discusiones sobre economía y desarrollo se plantea desde lo que se denomina ecología política, entre los autores más relevantes que desarrollan dicho concepto están Enrique Leff y Víctor Manuel

¹ Profesor-investigador UAM-Azcapotzalco, Departamento de Administración, Área: Estado, Gobierno y Políticas Públicas. Doctor en Estudios Organizacionales, Posdoctorado en CIALC-UNAM, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, perfil PROMEP-SEP..<http://carlosjnu.blogspot.mx/?m=1>

² Profesora Facultad de Contaduría y Administración UNAM. Maestra y Doctorante en Estudios Sociales UAM.

Toledo. A propósito de este último hay una categoría que nos interesa rescatar para la elaboración de este texto: conciencia de especie.

Dicha categoría más que tener una última definición y elaboración por este autor, resulta una invitación y una provocación para desarrollar y enriquecer la reflexión de la Administración, las ciencias económico administrativas, las ciencias sociales y de la filosofía. Hasta el momento Víctor Manuel Toledo ha formulado la categoría en su libro *Ecocidio en México* y en un artículo publicado por el Periódico *La jornada* intitulado *¿Qué es la conciencia de especie?* publicado el 29 de marzo de 2016. Ambos textos resultan significativos teóricamente pues con ello se pone en la frontera de la discusión del desarrollo, de su vínculo con la economía, la política, la ética, la ecología y un conjunto más amplio de temáticas.

No obstante, se puede comenzar a entablar un diálogo con el autor y con su mundo categorial, que, por otro lado, como se indicó, también desarrollan otros autores. Nuestra pretensión es poner a discusión las categorías de conciencia ecológica y de ecología política. Para ello dividiremos la exposición en los siguientes apartados: 1. Análisis de la conciencia de especie, 2. La definición de ecología política, 3. Apertura a otras ecologías políticas.

1. Análisis de la conciencia de especie

Víctor Manuel Toledo es categórico cuando enuncia en qué consiste la conciencia de especie, ello al plantearla como un horizonte crítico que supera todo pensamiento crítico formulado hasta la fecha. Cabe mencionar que por pensamiento crítico se está refiriendo a una tradición de autores que se inaugura con Karl Marx, continúa hasta llegar a la Escuela de Frankfurt, Jean Paul Sartre en Francia y diversos autores en América Latina, entre los que destacarían Adolfo Sánchez Vázquez, Bolívar Echeverría, Enrique Dussel, Pablo González Casanova, entre otros muchos más, los cuales ponen en el centro de la discusión teórica la dominación, explotación y despojo que ejerce la modernidad y el capitalismo sobre los pueblos; ante lo cual surge la necesidad de transformar dichas relaciones de dominación, explotación y despojo.

Ahora bien, no necesariamente compartimos la postura de Víctor Manuel Toledo con respecto a la superación de todo pensamiento crítico, más adelante veremos que esto no necesariamente es así, pues el autor obvia un conjunto de autores críticos entre los que cabría mencionar está la filosofía de la liberación de Enrique Dussel, la pedagogía de los oprimidos de Paulo Freire y la epistemología del sur de Boaventura de Sousa Santos, entre otros muchos autores y propuestas, aquí en el siguiente apartado retomaremos la filosofía de la liberación.

Pero ¿qué más plantea como conciencia de especie este autor? En principio nos interesa resaltar que dicha conciencia surge de un pensamiento científico, el cual permite saber que el humano es una especie y por lo tanto es un único ser y es universal, entre una de las características que tiene este ser es su inminente finitud.

Es una infinitud no producto de la especulación filosófica ni de cada uno de los miembros de la especie, sino de la especie toda y producto del modelo económico y social que se ha experimentado los últimos cinco mil años y, en especial, los últimos doscientos años, a partir del uso residuos fósiles como combustibles, las revoluciones tecnocientíficas incorporadas al proceso productivo, el surgimiento del taylorismo, del fordismo y del toyotismo. Con todo lo anterior se aceleró la producción de energía entrópica que pone en peligro de muerte a la especie. Dicha conciencia surge de una realidad que la modernidad había pretendido negar o por lo menos replanteó.

Saberse amenazada la especie, es producto de la propia toma de conciencia de especie, pues se requiere aceptar que se es parte de los ecosistemas, que se es un cuerpo con necesidades biológicas impostergables.

El espacio y el tiempo se redefinen, lo que está comprometido es el futuro, por primera vez en la historia de la especie éste no está asegurado, contrario a lo deseado es más seguro que el futuro no llegue. El tiempo ha dejado de ser lineal y más allá de ello, una línea infinita. El espacio cobra un nuevo sentido desde esta conciencia de especie, ahora ya no es un solo valor de cambio, lo cual

nunca debió ser, sino es un lugar en el que y con el que se posibilita o imposibilita la vida. Si el espacio vital, en tanto ecosistema, es destruido, la vida no será posible.

Dichas redefiniciones de la existencia tienen consecuencias centrales para todos y todas, en especial para el individuo de la especie que toma conciencia pues:

“adopta en consecuencia un pensamiento crítico cualitativamente superior, porque alcanza a vislumbrar el todo, la totalidad, el holón” (La jornada, 29 de marzo de 2016).

El último aspecto significativo es la comprensión de su situación en una totalidad. Es decir, no estamos ante un conjunto de situaciones aisladas, sino ordenadas sistémicamente y con determinaciones estructurales. En donde lo central es la lucha por la vida, el mantener viva a la especie es el criterio de racionalidad ético, todas las demás luchas sociales quedan subordinadas a ésta, además de todas las acciones productivas y todos los modelos productivos, tendría que producirse para satisfacer necesidades, se requieren valores de uso y no producirse valores de cambio para enriquecer al 1 % de la humanidad.

Es decir se trascienden todas las pertenencias e identidades, permite la conciencia de especie la formulación de la solidaridad y la supervivencia como un a priori ético que se cumple con comunicación, comprensión y cooperación; además de que se debe superar la dominación, el despojo y la explotación; trascender el productivismo y la acumulación infinita y, por último, repensar los modelos productivos.

2. La ecología política

Es momento de retomar los argumentos de Víctor Manuel Toledo, pero ahora con una categoría que resulta ser completamente sugerente: ecología política. En la actualidad se puede afirmar que la ecología política ha sido una categoría desarrollada extensamente por un conjunto de autores que han vinculado sus análisis ecológicos a las explicaciones socioeconómicas, a la economía política,

al análisis de los imaginarios sociales, a las ciencias de la complejidad y los sistemas abiertos, al pensamiento crítico y dialéctico, y por último, a los movimientos sociales de diverso origen y en especial a los que surgen de los pueblos originarios de todo el mundo.

Para Víctor Manuel Toledo la ecología política sí es distinta al pensamiento de izquierda, ello podríamos decir, entienda lo que entienda por izquierda, es decir no da una definición de izquierda ni elabora una discusión que permita en el siglo XXI saber que es el pensamiento de izquierda ni como él mismo y su elaboración teórica no son de la izquierda de este siglo.

El fin de la ecología política es muy claro: analizar la explotación y la destrucción de la naturaleza, lo cual no se puede hacer sin pensar el capitalismo y sus relaciones sistémicas de poder. Además de plantear quienes pueden llevar a negar dichas relaciones, la respuesta está en las civilizaciones no occidentales, ya no en occidente ni en la lucha de clases.

Dichas culturas y civilizaciones no occidentales carecen de lo que ordena la vida, las instituciones y las relaciones de poder en el capitalismo, lo que Víctor Manuel Toledo denomina pilares:

Competencia, mercado neoliberal, combustibles y ciencia y tecnología son los cuatro pilares del capitalismo. Este planteamiento teórico es producto de la toma de conciencia que facilitó el pensamiento crítico de los siglos XIX y XX. Además, permite que en pleno siglo XXI se continúe tomando conciencia con respecto a otros horizontes, en especial a la vida de la naturaleza.

La ecología política que antepone la reflexión sobre las condiciones de la vida de la naturaleza realiza una crítica al neoliberalismo en particular, aunque al capitalismo en general. El ecocidio no puede comprenderse fuera de la dinámica que el capitalismo ha generado en el planeta, por ello es que no se puede desde una conciencia ecológica repetir acríticamente las relaciones sistémicas de poder del capitalismo.

Las relaciones sistémicas de poder del capitalismo pasan por el poder político y el poder económico, eso es central para una crítica al capitalismo y a la realidad existente, se debe de

postular en que se debe construir un mundo que revierta las prácticas ecodidas y las complicidades políticas y económicas que las posibilitan. Es decir que sin conciencia de clase no hay conciencia de especie ni ecología política sin economía política crítica.

3. Apertura a otra ecología política

En esta sección nos detendremos en el análisis de la obra de Enrique Leff, pues consideramos que es uno de los principales autores que ha desarrollado la ecología política, aunque es pertinente resaltar que no repetiremos lo ya planteado en otros artículos, por ello recurriremos, principalmente, a un par de textos que se pueden considerar como no parte de la etapa madura del autor.

Enrique Leff parte de una crítica a la economía capitalista y posteriormente criticará el modelo civilizatorio occidental. El tema central que desde 1986 ya planteaba este autor está en la producción y acumulación que el capitalismo demanda e impone como proyecto civilizatorio, ambos (producción y acumulación) llevan a la destrucción irreversible del planeta, pues en su obtención se produce una cantidad de energía entrópica, por definición inutilizable para el sistema.

Dicha producción de energía no utilizable y destructiva del sistema y de la naturaleza plantea una tensión irresoluble entre las relaciones sistémicas de poder que produce el capitalismo y las necesidades de la propia naturaleza para mantenerse viva, es decir, estamos ante la contradicción capital-ecología, son extremos que no admiten reconciliación, la razón de ser del primero es la producción infinita y la acumulación infinita a partir de la disposición infinita de la naturaleza y del trabajo del hombre. La naturaleza no tiene razón de ser, pues no es producto de la acción humana, sino que es la condición de posibilidad de ser del humano. El capitalismo exige e impone ciertos valores, mientras la ecología política apela a valores diferentes.

La naturaleza y con ella el hombre no pueden ser considerados como parte del capital, ni la destrucción que la producción capitalista ocasiona tanto a la naturaleza como a la sociedad puede pensarse como un costo de producción. Para Enrique Leff se tendría que reorientar la producción

y, más precisamente, la lógica de la producción, es decir, se requiere otro modelo civilizatorio. Éste no debe apostar por la producción y acumulación infinitas. Para recuperar o inventar otros modelos civilizatorios se requiere pensar de forma compleja, es decir, que el tema medioambiental no encuentra su solución en el proceso productivo capitalista, sino a partir del análisis de la totalidad sistémica y como crítica a las relaciones de poder que en ella se establecen.

Cabe mencionar que al ser un texto primigenio de Enrique Leff en vez de formular con claridad el concepto de ecología política, menciona una economía ecológica en las secciones dedicadas al primero. Ahora bien, dicha ecología política se inserta en el pensamiento complejo, la teoría de sistemas, al pensamiento dialéctico y a los movimientos sociales con reivindicaciones ambientales. Es decir es una sociología que piensa la realidad a partir de las contradicciones que se dan por la imposición de un proyecto civilizatorio a cientos de civilizaciones no europeas.

La expansión de las relaciones sistémicas de poder capitalistas no reconoce límites y provoca el despojo de territorios, conocimientos, formas de vida, modelos civilizatorios y destruye los ecosistemas. Dicho orden es producto de la acción humana por lo que se le puede transformar. La ecología política desde 1986 hasta la fecha apuesta que la energía o el agente de dicha necesaria transformación está en las civilizaciones despojadas, colonizadas y negadas por el capitalismo.

La transformación no sólo es un deseo, sino que es una condición de las contradicciones diarias que produce el modelo, pues millones de humanos se ven despojados de sus posibilidades de existir, los ecosistemas son matados día con día, las respuestas a ello son los movimientos sociales que surgen inevitablemente.

Bibliografía consultada

Contreras, Miguel (2015) *Crítica a la razón neoliberal*, Ediciones Akal, México.

Leff, Enrique (1986) *Ecología y capital*, Siglo XXI Editores, México.

Leff, Enrique (2011) *Aventuras de la epistemología ambiental*, Siglo XXI Editores, México.

Leff, Enrique (2004) *Racionalidad ambiental*, México, Siglo XXI.

Leff, Enrique (2008) *Discursos sustentables*, México, Siglo XXI.

Leff, Enrique (1998) *Saber ambiental*, México, Siglo XXI.

Leff, Enrique (2014) *La apuesta por la vida*, México, Siglo XXI.

Núñez, Carlos y Susana García (2015) *Problemas urgentes de la responsabilidad social y la administración pública*. En *Organizaciones y responsabilidad social: narrativa y crítica*. Editado por Universidad de Colima, UAM-Cuajimalpa, Red Mexicana de Estudios Organizacionales y NODO SURESO

Núñez, Carlos y David Cruz (2015) *Crítica a la modernidad desde cuatro criterios de responsabilidad social y sustentabilidad*. Redpol. Revista electrónica Universidad Autónoma Metropolitana No. 12: *Acercamientos metodológicos y epistemológicos al análisis del Estado, del Gobierno y de las Políticas Públicas*. Editado por UAM-Azcapotzalco.

Petras, James *et al* (2015) *El neoextractivismo*, Ediciones Cultural Paidós, México.

Robinson, William (2013) *Una teoría sobre el capitalismo global*, Siglo XXI Editores, México.

Robinson, William (2015) *América Latina y el capitalismo global*, Siglo XXI Editores, México.

Sánchez Vázquez, Adolfo (1980) *Filosofía de la praxis*, Grijalbo, México.

Toledo, Víctor M. (2015) *Ecocidio en México*, Grijalbo, México.

Hemerografía

Toledo, Víctor M. (2016) *¿Qué es la conciencia de especie?* En Periódico La Jornada, 26 de Marzo de 2016.

<http://www.jornada.unam.mx/2016/03/29/opinion/012a1pol>