

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

ISSN 2550-6641  
e-ISSN 2661-6513

Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento en las comunidades de práctica  
*Mariela Isabel Oviedo Santillán y Marcelo Fernando López Parra*

Perspectivas plurales en investigación cualitativa: propuestas metodológicas en estudios de gestión  
*Camilo Páez Quevedo*

El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica  
*Andrés Abad, Cristina Acuña y Efraín Naranjo*

Compras públicas sustentáveis: o Estado induz sustentabilidade com seu poder de compra?  
*Jorge Luiz P. Tardan*

Instituciones, organizaciones y democracia: una revisión de los enfoques teóricos para el análisis de la gestión estatal en América Latina  
*Pablo Andrade Andrade*

O ambiente institucional da indicação geográfica do café no município de Carmo de Minas - Brasil  
*Maria Helena Facirolli Sobrinho y Cezar Augusto Miranda Guedes*

Capacidades de organizaciones vecinales para la gobernanza urbana: caso de estudio en el municipio de Guadalajara  
*Luis Tellez Arana*

Representación del indígena en Twitter. Caso: Mushuc Runa Sporting Club  
*Alfredo Bagua*

Competencias de innovación en entornos virtuales de aprendizaje basados en gestión del conocimiento  
*Francisco Xavier Ampuero Velásquez, Valentina Ramos Ramos y Francisco Salgado Arteaga*

*Ethos* en el liderazgo de los gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito  
*Hilda Logaña*

7

enero-junio  
de 2020

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

Es una publicación semestral del Área Académica de Gestión, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, recoge trabajos académicos, resultantes de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia, que desarrollan profesores, estudiantes y colaboradores nacionales y extranjeros. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional cuyo propósito es cumplir con el rol institucional de promoción y desarrollo del conocimiento en el área de la gestión vista desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria.

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

© Corporación Editora Nacional

ISSN 2550-6641 e-ISSN 2661-6513

Enero-junio de 2020 • Número 7

**Director:** Wilson Araque Jaramillo

**Editora:** Genoveva Espinoza Santeli

**Coordinadora del número:** Mariana Lima Bandeira

## Comité editorial

*Andrés Abad*, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

*Marcia Almeida*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Patricio Carvajal*, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

*Fernando Espinoza*, Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.

*Eulalia Flor*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Santiago García*, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

*Mariana Lima*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Fernando López*, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

*Lilian Morales*, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

*Efraín Naranjo*, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

*Francisco Salgado*, Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.

*Jairo Rivera*, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

*Andrés García*, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

*Susan Appe*, Binghamton University. Nueva York, Estados Unidos.

*Claudia Molina*, Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.

*Duvan Ramírez*, Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

*Joaquín Rubens Fontes*, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Río de Janeiro, Brasil.

*Rodrigo Varela*, Universidad ICESI. Cali, Colombia.

*Ying Fang Ye*, University of Pittsburgh, Estados Unidos.

---

Asistente académico: *Paúl Paredes Y.*

Supervisión editorial: *Jorge Ortega.*

Diagramación: *Sonia Hidrobo.*

Corrección: *Alejo Romano.*

Cubierta: *Raúl Yépez.*

Impresión: *Ediciones Fausto Reinoso, Av. Rumipamba E1-35 y 10 de Agosto, of. 103, Quito.*

Para la selección de artículos se utiliza el sistema de doble ciego (*peer review*), en el cual se respeta el anonimato de los dictaminadores y el colaborador. Las ideas emitidas en los artículos son de responsabilidad de sus autores, quienes han declarado la originalidad de sus textos. Se permite la reproducción si se cita la fuente. La revista se reserva el derecho de distribución de contenidos.

*Estudios de la Gestión* aparece en los siguientes índices: *Catálogo 2.0 de Latindex*, *REDIB*, y es miembro de *LatinREV (Red Latinoamericana de Revistas)*.

## Contenido

<b>Presentación</b> , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
<b>Editorial</b> , <i>Mariana Lima Bandeira</i>	7
<b>Estudios</b>	
Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento en las comunidades de práctica <i>Mariela Isabel Oviedo Santillán y Marcelo Fernando López Parra</i>	19
Perspectivas plurales en investigación cualitativa: propuestas metodológicas en estudios de gestión <i>Camilo Páez Quevedo</i>	43
El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica <i>Andrés Abad, Cristina Acuña y Efraín Naranjo</i>	59
Compras públicas sustentáveis: o Estado induz sustentabilidade com seu poder de compra? <i>Jorge Luiz P. Tardan</i>	85
Instituciones, organizaciones y democracia: una revisión de los enfoques teóricos para el análisis de la gestión estatal en América Latina <i>Pablo Andrade Andrade</i>	119
O ambiente institucional da indicação geográfica do café no município de Carmo de Minas-Brasil <i>Maria Helena Faccirolli Sobrinho y Cezar Augusto Miranda Guedes</i>	141
Capacidades de organizaciones vecinales para la gobernanza urbana: caso de estudio en el municipio de Guadalajara <i>Luis Tellez Arana</i>	169
Representación del indígena en Twitter. Caso: Mushuc Runa Sporting Club <i>Alfredo Bagua</i>	197
Competencias de innovación en entornos virtuales de aprendizaje basados en gestión del conocimiento <i>Francisco Xavier Ampuero Velásquez, Valentina Ramos Ramos y Francisco Salgado Arteaga</i>	225
<i>Ethos</i> en el liderazgo de los gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito <i>Hilda Logaña</i>	255
<b>Punto de vista</b>	
Investigar las organizaciones: el aporte de la antropología <i>Anne-Gaëil Bilhaut</i>	289
<b>Observatorio de la PyME</b>	
Actividades del segundo semestre de 2019	301
<b>Entrevista</b>	
“Uma Socioantropologia das Organizações”, entrevista a Pedro Jaime <i>Mariana Lima Bandeira</i>	309
<b>Reseñas</b>	323

## Content

<b>Presentation</b> , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
<b>Editorial</b> , <i>Mariana Lima Bandeira</i>	7
<b>Studies</b>	
An approach to qualitative feature: identifying the beliefs of knowledge sharing in practicing communities <i>Mariela Isabel Oviedo Santillán y Marcelo Fernando López Parra</i>	19
Plural perspectives in qualitative investigation: methodological proposals in management studies <i>Camilo Páez Quevedo</i>	43
Cocoa on the Ecuadorian coast: a study of its cultural and economic dimensión <i>Andrés Abad, Cristina Acuña y Efraín Naranjo</i>	59
Sustainable public procurement, does the state induce sustainability with its purchasing power? <i>Jorge Luiz P. Tardan</i>	85
Institutions, organizations and democracy: a review of theoretical approaches for the analysis of state management in Latin America <i>Pablo Andrade Andrade</i>	119
The institutional environment of the Geographical Indication of coffee in the municipality of Carmo de Minas-Brazil <i>Maria Helena Facirolli Sobrinho y Cezar Augusto Miranda Guedes</i>	141
Capacities of neighborhood organizations for urban governance: a case study in the municipality of Guadalajara <i>Luis Tellez Arana</i>	169
Indigenous representation on Twitter. Case: Mushuc Runa Sporting Club <i>Alfredo Bagua</i>	197
Innovation Competences in Virtual Learning Environments based on Knowledge Management <i>Francisco Xavier Ampuero Velásquez, Valentina Ramos Ramos y Francisco Salgado Arteaga</i>	225
<i>Ethos</i> in the leadership of the human talent managers of universities and polytechnic schools of the Metropolitan District of Quito <i>Hilda Logaña</i>	255
<b>Point of view</b>	
Research organizations: The contribution of anthropology <i>Anne-Gaél Bilhaut</i>	289
<b>PyME Observatory</b>	
Activities of the second half of 2019	301
<b>Interview</b>	
"A Socioanthropology of Organizations", interview with Pedro Jaime <i>Mariana Lima Bandeira</i>	309
<b>Reviews</b>	323

## Conteúdo

<b>Presentation</b> , Wilson Araque Jaramillo	5
<b>Editorial</b> , Mariana Lima Bandeira	7
<b>Estudos</b>	
Uma aproximação ao qualitativo: identificando crenças do compartilhamento de conhecimento nas comunidades de prática <i>Mariela Isabel Oviedo Santillán y Marcelo Fernando López Parra</i>	19
Perspectivas plurais em pesquisa qualitativa: propostas metodológicas em estudos de gestão <i>Camilo Páez Quevedo</i>	43
O cacau no litoral equatoriano: estudo de sua dimensão cultural e económica <i>Andrés Abad, Cristina Acuña y Efraín Naranjo</i>	59
Compras públicas sustentáveis: o Estado induz sustentabilidade com seu poder de compra? <i>Jorge Luiz P. Tardan</i>	85
Instituições, organizações e democracia: uma revisão dos enfoques teóricos para a análise da gestão estatal na América Latina <i>Pablo Andrade Andrade</i>	119
O ambiente institucional da indicação geográfica do café no município de Carmo de Minas-Brasil <i>Maria Helena Faccirolli Sobrinho y Cezar Augusto Miranda Guedes</i>	141
Capacidades das organizações de bairro governança urbana: um estudo de caso no município de Guadalajara <i>Luis Tellez Arana</i>	169
Representação indígena no Twitter. Caso: Mushuc Runa Sporting Club <i>Alfredo Bagua</i>	197
Competências de inovação em ambientes virtuais de aprendizagem baseado na gestão do conhecimento <i>Francisco Xavier Ampuero Velásquez, Valentina Ramos Ramos y Francisco Salgado Arteaga</i>	225
Ethos na liderança dos gestores de talentos humanos das universidades e escolas politécnicas do Distrito Metropolitano de Quito <i>Hilda Logaña</i>	255
<b>Ponto de vista</b>	
Organizações de pesquisa: A contribuição da antropologia <i>Anne-Gaël Bilhaut</i>	289
<b>Observatório da Pequena e Média Empresa</b>	
Actividades do segundo semestre de 2019	301
<b>Entrevista</b>	
“Uma Socioantropologia das Organizações”, entrevista com Pedro Jaime <i>Mariana Lima Bandeira</i>	309
<b>Resenhas</b>	323

## Presentación

La revista *Estudios de la Gestión* es un espacio para la investigación y reflexión creado desde el Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), con el propósito de promover a que investigadores ecuatorianos y de otros países puedan dar a conocer los avances investigativos que vienen generando en el campo de los estudios administrativos focalizados al ámbito de la empresa privada, las organizaciones públicas, las organizaciones promotoras del desarrollo y cualquier otra forma de espacio organizacional que ha sido creado por el ser humano como facilitador de su convivencia en sociedad.

Su funcionamiento está respaldado en un equipo de docentes-investigadores de universidades ecuatorianas e internacionales, para que integren el Comité Editorial y Comité Internacional, los cuales tienen como función principal por un lado, garantizar la calidad del proceso de selección, evaluación y publicación de los artículos investigativos que han sido presentados por académicos de diferentes disciplinas científicas interesados en estudiar la problemática que gira alrededor de la administración. Por otro lado, los comités mencionados cumplen un rol clave al contribuir a la consolidación de los nexos de contacto global requeridos para cumplir con el enfoque y alcance que exige una revista de carácter internacional enfocada a los estudios de la gestión.

Esta revista también se alinea con los fines sobre los cuales opera el Doctorado en Administración de la UASB-E, el cual busca formar investigadores que sean capaces de promover proyectos de investigación que, luego, sean socializados a través de espacios como el de la revista *Estudios de la Gestión*. En la misma línea están los talleres y grupos de investigación que, dentro del Área de Gestión, se han ido creando para fortalecer la capacidad investigativa y de publicación interdisciplinaria de sus miembros.

Finalmente, se deben resaltar algunas características generales que dan soporte a la publicación de esta revista: la frecuencia es semestral, la fecha de

convocatoria para la presentación de artículos se definirá en función del tema central; la revisión de los trabajos investigativos se realiza con la participación de pares académicos ciegos; el medio de difusión es físico y digital; está abierta a la publicación de trabajos de investigadores del Ecuador y de cualquier otro país del mundo. En lo que tiene que ver con el proceso de indexación en bases reconocidas internacionalmente, este constituye el objetivo estratégico hacia donde están dirigidos todos los esfuerzos actuales y futuros de quienes están al frente de la administración de esta revista internacional.

*Wilson Araque Jaramillo*  
Director  
*Estudios de la Gestión*

## Editorial

### Sobre las metodologías cualitativas en estudios organizacionales

La metodología de un trabajo académico no debe ser la parte aburrida, estática o *burocrática* de la investigación (Pozzebon 2018). Más bien, permite que el trabajo académico cobre sentido e integralidad, al revelar la vida detrás de él (Pozzebon y DeSouza Bido 2019). Además, la decisión del método es consecuencia de la visión que el investigador tiene de la teoría y de la situación a ser estudiada, de sus concepciones implícitas o explícitas, de sus valores inherentes, expresados en sus argumentos (Morgan 1983).

El número 7 de la revista *Estudios de la Gestión*, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, explora y evidencia el rol de la metodología en las investigaciones que se desarrollan en el campo de la administración y de los estudios organizacionales. En especial, el número está dedicado a mostrar los estudios cualitativos en algunas de sus manifestaciones, en aras de fortalecer el debate epistemológico por el cual transita el campo.

La búsqueda de leyes generales influenció también a las ciencias sociales y administrativas, orientando las investigaciones, en un primer momento, hacia el ámbito del pensamiento hipotético-deductivo. Asimismo, el campo buscó consolidarse por medio de un uso casi exclusivo de métodos más objetivos de investigación, para cumplir con criterios de rigurosidad científica y, a la larga, legitimarse desde el paradigma positivista. Desde este lugar, las evidencias se construyen mediante una detallada planificación previa de las hipótesis a ser probadas (Bauer, Gaskell y Allun 2002), de la definición de las variables de estudio, del procedimiento para el levantamiento y la observación de datos empíricos, y del análisis cuantitativo que será utilizado.

Desde finales de la década de los 70, sin embargo, las ciencias humanas y sociales revelan una tendencia cada vez más fuerte al cuestionamiento del



paradigma positivista dominante, y las ciencias de la administración siguen el mismo movimiento (Van Maanen 1979; Burrell y Morgan 1982; Bluhm, Harman, Lee y Mitchell 2011).

En los años 70, el trabajo de Gibson Burrell y Gareth Morgan<sup>1</sup> evidenció la pluralidad epistemológica de las ciencias de la administración y abrió un abanico de posibilidades para los investigadores. Desde la década de los 80, el abordaje cualitativo viene ganando protagonismo en las investigaciones en administración. Esta tendencia es resultado del reconocimiento de que la administración está estrechamente relacionada con el comportamiento humano y social, que sería más accesible a partir de un abordaje cualitativo. Asimismo, se han incrementado las investigaciones que trabajan con diversos métodos cualitativos sin perder el rigor científico, lo que evidencia la preocupación de los investigadores con la investigación académica y para que el abordaje cualitativo no sea visto como una panacea de técnicas que no entregan información fidedigna sobre la realidad organizacional.

Jürgen Habermas señala que los fundamentos científicos de las ciencias empírico-analíticas, histórico-hermenéuticas y críticas se constituyen en tres formas de conocimiento (Bauer, Gaskell y Allun 2002):

- Las ciencias empírico-analíticas tienen como interés el control técnico, toda vez que el imperativo racional para la adquisición del conocimiento científico siempre ha sido conseguir el control sobre las condiciones materiales y predecir el comportamiento. Las leyes universales fundamentadas empíricamente se combinan con algunas condiciones iniciales para relacionarse en un conjunto de covarianzas previsibles de hechos observables. Este es un modelo que se puede ver en la investigación social cualitativa.

---

1. Burrell y Morgan (1982) construyeron un cuadrante de paradigmas sociológicos en el que los dos polos, el subjetivismo y el objetivismo, se constituyen a partir de supuestos en cuatro ámbitos distintos: la arena ontológica (realidad externa o producto de la conciencia), la arena epistemológica (bases de conocimiento: positivismo o subjetivismo), los supuestos sobre la naturaleza humana (determinismo o voluntarismo) y la arena metodológica (nomotética, búsqueda de leyes generales o ideográficas, estudio de singularidades). Por lo tanto, se espera que los enfoques cualitativos o cuantitativos, en lo que se refiere a las elecciones metodológicas en la investigación social, representen diferentes posiciones epistemológicas, como afirman Bauer, Gaskell y Allun (2002).

- Las ciencias histórico-hermenéuticas se interesan por establecer el consenso, por restaurar canales rotos de comunicación. Este modelo sustenta el cuestionamiento del rol del sector público, donde la vida individual y la organización social son incompatibles sin el sentido intersubjetivo.

La opción por usar modelos cualitativos de investigación se basa principalmente en reconocer la naturaleza social e intersubjetiva del objeto de estudio y en el debate sobre la pluralidad epistemológica del campo científico de la administración (Paes de Paula 2015). Habermas insiste en que cuando el científico asume las bases histórico-hermenéuticas, debe aprender un lenguaje distinto, un lenguaje en que debe interpretar y estar consciente del contexto histórico del fenómeno estudiado. Cuando lo logra, integra la interpretación a su contexto y se inserta en el llamado *círculo hermenéutico*. Esta convergencia entre habla y contexto conduce al consenso mencionado por Habermas, un consenso fluido y dinámico, logrado a través de una interpretación y reinterpretación que sigue su evolución históricamente.

- Los intereses emancipatorios del abordaje crítico no excluyen un modo de investigación empírico-analítico, y van más allá del entendimiento hermenéutico. Habermas sugiere que las ciencias críticas, por medio de la autorreflexión, pueden llegar a identificar las estructuras condicionadoras del poder, que están ocultas en una comunicación sistemáticamente distorsionada, sesgada, y en una dinámica de represión simbólica y sutilmente legitimada por sus actores.

A partir de estas reflexiones, es posible avanzar a lo que efectivamente dirige un abordaje metodológico específico. Ya no se discute la mejor opción, sino la que más se ajusta al problema y a los objetivos de investigación, así como la que refleja de mejor manera los valores y las perspectivas de quien la lleva a cabo.

La visión simbólico-interpretativa de la realidad sostiene que existe una participación activa de la interacción humana en la construcción, reconstrucción y otros movimientos culturales en las instituciones. Las ciencias sociales deben dirigirse hacia una búsqueda de significados mediante las representaciones del mundo *tejidas* por los propios sujetos. Son estos mismos sujetos quienes construyen las primeras interpretaciones de su realidad y los análisis que hacen son, en estricto sentido, interpretaciones de sus interpretaciones, o sea, interpretaciones de segundo y tercer orden (Jaime 2019).

La dimensión subjetiva de esta perspectiva puede ayudar a entender los múltiples discursos, narrativas y significados que constituyen un determinado objeto de estudio, sea en la teoría o en la praxis organizacional. Los contenidos son interpretados con énfasis en el lenguaje (White 2013), y el lenguaje es entendido como reproducción y transformación de las prácticas sociales, toda vez que la dinámica social “reestructura o desafía el orden del discurso” (Fairclough 2001, 126).

Es importante señalar que la opción por el uso de métodos cualitativos, a su vez, no implica falta de rigor, como se verá en este número. Sin embargo, la forma en que el rigor es alcanzado y reconocido sigue criterios y una lógica distinta de los utilizados por los métodos cuantitativos (Mattos 2011).

Creswell (1998) y Bauer y Aarts (2002) orientan la construcción de un corpus de investigación; Spink (2003) indica los caminos para cimentar la confiabilidad en los resultados de una investigación cualitativa. Algunos autores delimitan las investigaciones según el uso de técnicas de recolección de datos usadas de manera cualitativa. La definición de Vieira (2004), sin embargo, valora el análisis de datos, argumentando que una de las características centrales en un estudio cualitativo es el hecho de no usar el instrumental estadístico para evaluar los resultados alcanzados.

En la misma línea de argumentación, Bauer, Gaskell y Allun (2002) opinan que el interés principal en una investigación cualitativa consiste en observar la manera en que las personas espontáneamente se expresan y hablan sobre lo que es importante para ellas, y cómo ellas reflexionan sobre sus acciones y sobre las de los demás, es decir, cómo manifiestan su percepción sobre el fenómeno que está siendo estudiado.

Asimismo, es importante entender que el sistema de significados de quien investiga también interfiere en el proceso de construcción y lectura de estos significados: al mismo tiempo que *lee* la realidad, el investigador la construye y la reconstruye, bajo su perspectiva y lentes paradigmáticos, en un movimiento multívoco de dos vías (Ayrosa y Sauerbronn 2004). El origen de esta observación está en Derrida, lo que conlleva a buscar el “sentido del texto privilegiando lo que está fuera del mismo, considerando el contexto como referente del sentido” (Spink 2000, 37).

No obstante, desde el siglo XIX, las técnicas interpretativas empezaron a modificarse y ampliarse, y hoy tenemos un espectro de posibilidades que van

desde formas más estructuradas –como el análisis de contenido, el círculo hermenéutico y el análisis de discurso más semántico (semiótica de Greimas)– hasta formas menos lineales y conclusivas –como el análisis crítico del discurso y el análisis de narrativas, por ejemplo–. Estos procesos menos estructurados posibilitan y valoran la reconstrucción de significados en procesos recursivos en los cuales también participa el investigador (Ayrosa y Sauerbronn 2004).

Para Foucault, estas nuevas configuraciones poseen dos implicaciones: primero, que la interpretación es siempre subjetiva y el investigador es uno de sus múltiples intérpretes; y segundo, que la interpretación es circular. Según Spink (2000, 100), “al interpretarse a sí misma, no puede dejar de volverse sobre sí misma”. Los signos no existen aisladamente: la subjetividad y la intersubjetividad están asimiladas en ellos. La historia, la cultura, el contexto y la dinámica social no están apartadas del sistema de significados. Por lo tanto, existe una estrecha articulación entre lenguaje e interpretación y, así, se reconoce el proceso subjetivo e intersubjetivo de la producción de sentidos.

Considerando su naturaleza interpretativa, inductiva y hermenéutica, es posible asumir la posibilidad de multimétodos, “basada en tradiciones metodológicas distintas de investigación que exploran un problema humano o social. El investigador construye una pintura compleja y holística, analizando palabras, informes que detallan visiones de los informantes, y conduce el estudio en su contexto natural” (Creswell 1998, 15).

Creswell (1998) observa que no todos los autores concuerdan en que las palabras y figuras sean consideradas fuentes de datos, o en que el investigador ejerza el rol de instrumento de recolección de datos, pero las características de una investigación cualitativa convergen hacia una particularización de los resultados, la valoración de los significados atribuidos y el hecho de que la recolección de datos sea realizada *in locus*. Se evidencian también el carácter descriptivo de una investigación (Vieira 2004) y la capacidad de generar teorías (Eisenhardt 1989). La investigación cualitativa permite, asimismo, estudiar fenómenos que no hayan sido efectivamente problematizados o que necesiten ser profundizados (Ayrosa y Sauerbronn 2004; Rocha 2004).

Creswell (1998) entrega algunas pautas para el diseño de un estudio cualitativo, haciendo hincapié en la necesidad de que el investigador sea flexible

y esté atento a la redefinición de algunas decisiones a lo largo de la investigación. El autor aconseja que se planifique el estudio de forma general y que se delimiten la literatura y los conceptos centrales que guiarán el análisis. También orienta al investigador a:

- Identificar los procedimientos de recolección de datos desde el rigor científico, es decir, identificar las múltiples fuentes de datos que permitirían conocer el fenómeno estudiado en su profundidad y pensar en diversas maneras de recolectarlos.
- Incluir métodos detallados y consistentes de análisis de datos, pertinentes al objeto estudiado.
- Usar múltiples niveles de abstracción en el análisis de datos.
- Poner especial cuidado en la redacción, evitando juicios de valor y ambigüedades. Se debe, no obstante, estar abierto a ideas no esperadas que surjan del análisis.

Como se observa, en estas directrices se sugiere tácitamente la triangulación metodológica como estrategia de validación de un estudio cualitativo, pues al combinar diversas fuentes de datos y distintas técnicas múltiples de recolección y análisis –o, también, distintos investigadores–, es posible fortalecer la confiabilidad de las interpretaciones.

Es importante, adicionalmente, estar atento a los abusos (Rocha 2004), como por ejemplo el no reconocimiento de la posición ontológica y epistemológica del investigador. Es común observar elementos positivistas en trabajos que se sugiere desarrollar desde el paradigma interpretativista. Por ejemplo, este tipo de estudios no puede hacer uso de muestras, proyecciones, generalizaciones y terminologías estadísticas, ni apuntar a relaciones causales y explicativas.

El rigor está, más bien, en comprender los límites y alcances de una investigación cualitativa: cada método constituye y construye el objeto de estudio de una manera particular. Es necesario reconocer la realidad como un caleidoscopio (Spink 2003) y provocar una reflexión consciente del investigador sobre sus propias premisas y formas de acceder a la realidad organizacional.

Recientemente, la preocupación por el rigor metodológico se ha ampliado y profundizado en el campo de la administración, y también se observa

una tendencia a consolidar la legitimidad de los estudios cualitativos. Validan esta observación algunas iniciativas, como la Conferencia Internacional en Investigación Cualitativa en Gestión y en Organizaciones, llevada a cabo por la Academy of Management, que en 2020 convoca a su séptimo encuentro; el número actual de la *Revista de Administración de la Universidad de São Paulo* (RAUSP), dedicado a la investigación en administración, y que presenta cinco artículos con estudios cualitativos; y las redes sociales que se conforman en torno a discutir los abordajes cualitativos en la investigación en administración.

Considerando finalmente que Ecuador se ha insertado, sobre todo en los últimos años, con más presencia dinámica de producción de conocimiento en el plano internacional, este número especial está dedicado a ampliar la comprensión de la investigación cualitativa en administración y sus posibilidades de construir conocimiento válido y consistente para el análisis organizacional. Hemos recibido artículos de distintas regiones del Ecuador, Brasil y México.

El de autoría de Mariela Oviedo y Fernando López Parra explora las posibilidades de un abordaje cualitativo como etapa exploratoria a un estudio cuantitativo. El trabajo muestra el proceso de clasificación y la codificación de entrevistas que convergen en la identificación de creencias del grupo estudiado.

Camilo Páez plantea una discusión epistemológica a partir de posibilidades metodológicas pospositivistas y, desde Ecuador, provoca reflexiones sobre la necesidad de acercarnos a perspectivas plurales en los estudios organizacionales.

Andrés Abad, Cristina Acuña y Efraín Naranjo contribuyen al debate propuesto en este número al describir el sentido cultural del cacao ecuatoriano a partir de una metáfora, cuyo uso permite una interrelación con la historia a partir del análisis bibliográfico y documental de los hechos relacionados a la identidad de este producto en el país.

Jorge Tardan trabaja con datos secundarios, usando un proceso de codificación cualitativo para identificar la influencia del poder de compra de los gobiernos en el comportamiento del mercado proveedor de bienes. Evidencia elementos culturales que se articulan a procesos de compras públicas en Brasil.

Pablo Andrade desarrolla una revisión teórica sobre las instituciones democráticas y evidencia la articulación entre tres vertientes de las investigaciones y sus interrelaciones argumentativas.

El estudio desarrollado por Maria Helena Facirolli y Cezar Guedes utiliza la percepción de los entrevistados sobre el ambiente institucional de la producción de café en Brasil para mostrar cómo las instituciones locales desempeñan un importante rol en el desarrollo local.

El artículo de Luis Tellez trae un estudio mexicano que articula las capacidades de organizaciones vecinales en la gobernanza urbana. A partir de casos de estudio, usando datos secundarios y entrevistas semiestructuradas a los presidentes de dichas organizaciones, el autor identifica que su institucionalización es rudimentaria y, por ende, cuentan con capacidades limitadas para apoyar la gobernanza urbana.

Alfredo Bagua Maji, originario del pueblo puruhá de Colta-Majipamba, nos brinda su perspectiva desde un estudio sobre la representación social, usando el análisis de discurso en las redes sociales del usuario de Twitter en su interacción con Juan Pablo Sorín, bimundialista con la selección de fútbol de Argentina, sobre la historia del equipo Mushuc Runa Sporting Club. Según los hallazgos, la matriz cultural no es suficiente para construir un “indígena nuevo” que dinamiza el fútbol.

Francisco Ampuero, Valentina Ramos y Francisco Salgado sistematizan las teorías de gestión del conocimiento, del aprendizaje organizacional y de los estilos personales de aprendizaje para definir escenarios de aprendizaje y de innovación en los entornos virtuales.

Finalmente, el artículo de Hilda Logaña explora, por medio del análisis de contenido, las dimensiones ontológicas del líder en la gestión del talento humano, contextualizando el análisis en el ámbito de la universidad ecuatoriana y sudamericana, en el marco de las reformas que se han dado.

Deseando que disfruten la lectura, termino este editorial manifestando el sincero deseo de haber aportado, desde la revista *Estudios de la Gestión*, a una visión más amplia de las posibilidades de estudiar las organizaciones.

*Mariana Lima Bandeira*

Coordinadora del número

Docente-Investigadora de la UASB-E

## Referencias

- Ayrosa, Eduardo André Teixeira, y Joao Felipe Rammelt Sauerbronn. 2004. “Uma introdução ao uso de métodos qualitativos de pesquisa em comportamentos do consumidor”. En *Pesquisa qualitativa em administração*, editado por Marcelo Milano Falcão Vieira y Deborah Moraes Zouain, 185-199. Río de Janeiro: FGV Editora.
- Bauer, Martin, y Bas Aarts. 2002. “A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos”. En *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, editado por Martin Bauer y George Gaskell, 39-63. Petrópolis: Vozes.
- , George Gaskell y Nicholas Allun. 2002. “Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões”. En *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, editado por Martin Bauer y George Gaskell, 17-36. Petrópolis: Vozes.
- Bluhm, Dustin, Wendy Harman, Thomas Lee y Terence Mitchell. 2011. “Qualitative Research in Management: A Decade of Progress”. *Journal of Management Studies* 48 (8): 1866-1891. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Burrell, Gibson, y Gareth Morgan. 1982. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann.
- Creswell, John Ward. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Londres: Sage Publications.
- Fairclough, Norman. 2001. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora UnB.
- Jaime, Pedro. 2019. “Epistemología(s) de la administración: positivismo(s) e interpretativismo(s)”. Conferencia presentada en el curso Epistemología y Análisis Organizacional, UASB-E, Quito, 4 de septiembre.
- Mattos, Pedro Lincoln. 2011. “‘Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados’: pondo os pingos nos is de tal ressalva”. *Cadernos EBAPE.BR* 9: 450-468.
- Morgan, Gareth. 1983. *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Londres: Sage Publications.
- Paes de Paula, Ana Paula. 2015. *Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento*. Río de Janeiro: FGV Editora.
- Pozzebon, Marlei. 2018. “From Aseptic Distance to Passionate Engagement: Reflections about the Place and Value of Participatory Inquiry”. *RAUSP Management Journal* 53: 280-284. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.02.002>
- , y Diógenes DeSouza Bido. 2019. “Research Methods in Management: Advances and Applications”. *RAUSP Management Journal* 54 (4): 366-370. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2019-148>
- Rocha, Ângela. 2004. “Métodos qualitativos em administração: usos e abusos”. *Informativo ANPAD*. Accedido 10 de enero de 2020. [http://www.anpad.org.br/informativo.php?cod\\_informativo=6](http://www.anpad.org.br/informativo.php?cod_informativo=6)



- Spink, Mary Jane, org. 2000. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.
- . 2003. “Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais”. En *Textos em representações sociais*, organizado por Pedrinho Guareschi y Sandra Jovchelovitch, 117-145. Petrópolis: Vozes.
- Van Maanen, John. 1979. “Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface”. *Administrative Science Quarterly* 24: 520-526. <https://www.jstor.org/stable/2392358>
- Vieira, Marcelo Milano Falcão. 2004. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração”. En *Pesquisa qualitativa em administração*, editado por Marcelo Milano Falcão Vieira y Deborah Moraes Zouain, 13-28. Río de Janeiro: FGV Editora.
- White, Jay. 2013. *Tomar en serio el lenguaje: los fundamentos narrativos de la investigación en administración pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Estudios

## **Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento en las comunidades de práctica**

*An approach to qualitative feature: identifying the beliefs of knowledge sharing in practicing communities*

*Uma aproximação ao qualitativo: identificando crenças do compartilhamento de conhecimento nas comunidades de prática*

**Mariela Isabel Oviedo Santillán**

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
marielaissab@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2093-3049>

**Marcelo Fernando López Parra**

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
ferlopezparra@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3948-5127>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.1>

Recibido: 15 de agosto de 2019 • Revisado: 16 y 20 de octubre de 2019  
Aceptado: 14 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Este trabajo documental y exploratorio hace énfasis en un abordaje cualitativo como una fase previa y complementaria de lo cuantitativo. El estudio se presenta en la aplicación de un caso práctico y el uso de la teoría del comportamiento planificado para identificar las creencias conductuales, normativas y de control que influyen en la motivación de los individuos para compartir su conocimiento en las comunidades de práctica de las organizaciones públicas. Para recolectar datos al respecto, se entrevistó a expertos de la administración tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador. Los datos fueron clasificados y codificados en vocablos con miras al reconocimiento de 63 creencias que, en un futuro y luego de una priorización, permitirán la construcción de un cuestionario que valide las relaciones entre las variables del modelo de motivación empleado. En la revisión documental, se contraponen las fortalezas de lo cualitativo y cuantitativo, se desecha su incompatibilidad y se aboga por la selección de las aproximaciones híbridas, resaltando lo mejor de cada método y ejemplificando la utilización de los métodos cualitativos en la construcción de tipologías de narraciones de casos, así como de las narrativas modales como categorías en el análisis cuantitativo.

**Palabras clave:** Investigación cualitativa, métodos mixtos, comunidades de práctica, comparación de conocimiento, motivación, administración pública.

**JEL:** D23 Comportamiento organizativo; costes de transacción; derechos de propiedad.

## Abstract

This documentary and exploratory work emphasizes a qualitative approach as a preliminary and complementary phase of the quantitative. The study is presented in the application of a case and the use of the Theory of Planned Behaviour to identify behavioural, normative and control beliefs that influence the motivation in individuals to share their knowledge in communities of public organizations. For this, data was collected from applied interviews to experts of the Tax Administration in Quito-Ecuador. The data were classified and codified in words, expecting the recognition of 63 beliefs which will allow the construction of a questionnaire in the future that validates the relationships between the variables of the motivation model used. In the documentary review, the strengths of qualitative and quantitative are contrasted, their incompatibility is rejected and the selection of hybrid approaches is encouraged, highlighting the best of each method and exemplifying the use of qualitative methods in the construction of typologies of case narratives and modal narratives as categories in the quantitative analysis.

**Keywords:** Qualitative research, mixed methods, communities of practice, knowledge sharing, motivation, public administration.

**JEL:** D23 Organizational behaviour; transaction costs; property rights.

## Resumo

Este trabalho documental e exploratório enfatiza uma abordagem qualitativa como uma fase prévia e complementar do quantitativo. O estudo se compõe da aplicação de um caso

prático e do uso da Teoria do Comportamento Planificado para identificar crenças condutuais, normativas e de controle que influem na motivação dos indivíduos para compartilharem seu conhecimento nas comunidades de prática das organizações públicas. Para tal, utilizou-se a entrevista para coletar dados, aplicada a especialistas da Administração Tributária na cidade de Quito-Ecuador. Os dados foram classificados e codificados em vocábulos, com vista ao reconhecimento de 63 crenças que, em um futuro e após uma priorização, permitirão a construção de um questionário que valide relações entre variáveis do modelo de motivação empregado. Na revisão documental, contrapõem-se pontos fortes do qualitativo e quantitativo, descarta-se sua incompatibilidade e se advoga pela seleção de aproximações híbridas, ressaltando o melhor de cada método e exemplificando a utilização dos métodos qualitativos na construção de tipologias de narrações de casos e narrativas modais como categorias na análise quantitativa.

**Palavras-chave:** Pesquisa qualitativa, métodos mistos, comunidades de prática, compartilhamento de conhecimento, motivação, administração pública.

**JEL:** D23 Comportamento organizativo; custos de transação; direitos de propriedade.

## Introducción

Las discusiones sobre una división simplista de los métodos cualitativos contra los métodos cuantitativos ahora han sido reemplazadas por la atención en las implicaciones de diferentes lógicas para la investigación y el desarrollo del conocimiento (Haverland y Yanow 2012). Esto se refleja en el crecimiento exponencial de la investigación cuantitativa, acompañada del desarrollo paralelo y continuo de su homóloga (Cassell y Symon 2015).

En este contexto, lo cualitativo se puede ver como una metodología bien establecida capaz de responder a grandes preguntas de la investigación y útil para fortalecer los vínculos teórico-prácticos, lo que es consistente con la explosión de reflexiones sobre estudios y metodología cuantitativa en las ciencias sociales y administrativas en los últimos años.

La metodología cualitativa tiene una larga historia y tradición dentro de la investigación de la organización y la gestión. Aportando a la comprensión de la experiencia y la práctica gerencial, las primeras etnografías sobre el trabajo directivo datan de los años 50, 70 y 80, con trabajos como *Men Who Manage*, de Dalton (1959); *The Personnel Managers*, de Watson (1977); y *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, de Jackall (1988). Más

adelante, se argumentó que las técnicas cualitativas pueden —en general— proporcionar *herramientas poderosas* en la investigación de la gestión y la organización (Cassell y Symon 2006).

Actualmente se pueden encontrar en todos los dominios de la administración trabajos cualitativos que cubren los diversos campos de la organización, la gestión y el *marketing* (Cassell y Symon 2006).

A pesar de este surgimiento en el campo empírico, es innegable el predominio de las investigaciones cuantitativas (Ospina, Esteve y Lee 2017). Entonces, es obligatorio asegurar que ambos tipos de metodología tengan la misma posición con respecto a la legitimidad de las afirmaciones de conocimiento generadas por la investigación empírica (Ospina, Esteve y Lee 2017). Ejemplificar su uso —tal y como se pretende hacer aquí— y mejorar la calidad de los informes de investigación cualitativos pueden ayudar a este objetivo (Ashworth, McDermott y Currie 2018).

Ahora bien, las críticas de lo cualitativo ya no giran en torno a las ventajas y desventajas con respecto a su par —lo cuantitativo—, sino en torno a que los reportes e informes generados son opacos (Ospina, Esteve y Lee 2017) y a que existe la necesidad de realizar elecciones explícitas, consistentes y transparentes a lo largo de todo el proceso de investigación (Dodge, Ospina y Foldy 2005).

Esto hace que los reclamos de transparencia se relacionen con un mejor diseño de la investigación, la transición de la recopilación de datos al análisis, y cómo la información sustenta la contribución. Sin embargo, el acuerdo sobre los criterios de evaluación estándar resultan ser un desafío por la pluralidad de los enfoques cualitativos (Ospina, Esteve y Lee 2017).

A pesar de que los estudios cuantitativos también muestran la diversidad metodológica, las diferencias filosóficas subyacentes y evidentes de los métodos cualitativos dificultan la aplicación de una plantilla genérica para evaluar su rigor científico, especialmente cuando no es fácil aplicar pruebas estándar de validez y fiabilidad a los enfoques cualitativos (Dodge, Ospina y Foldy 2005). Por lo tanto, existe la preocupación de que los juicios de la investigación cualitativa a menudo se basan en una definición problemática de calidad y criterios equivocados; consecuentemente, los estudiosos aceptan una versión de rigor de manera que se reduzca la pluralidad de la investigación cualitativa, o se rechace el concepto para socavar su legitimidad. Esto sugiere

que es necesario lograr un mejor equilibrio entre rigor y riqueza, y desarrollar principios más amplios, de modo que la investigación cualitativa sustente la teorización y se adapte a la pluralidad (Dodge, Ospina y Foldy 2005).

Por otro lado, el éxito del método utilizado –cualitativo o cuantitativo– dependerá de la naturaleza del trabajo académico. No tiene sentido preguntarse si una metodología es mejor que otra: habrá investigaciones que hagan uso de un solo método, pero en otras oportunidades se requerirá de ambas opciones, es decir, se seleccionarán y utilizarán técnicas de investigación empíricas y cuantitativas. No existe la necesidad de optar por una de las dos aproximaciones, sino más bien determinar cómo se pueden combinar las fortalezas de cada enfoque, lo que permitirá enriquecer y ahondar en los resultados de las propuestas investigativas.

Apoyando la combinación y procurando aportar en el crecimiento y la difusión de esta aproximación, este documento tiene como objetivo presentar los conceptos principales de las metodologías cuantitativa, cualitativa y mixta, haciendo énfasis en la primera y ejemplificando la determinación de las creencias de los individuos como una base para la construcción de un cuestionario estándar que en un futuro –a través de lo cuantitativo– será utilizado en el estudio de las relaciones entre la motivación y la compartición de conocimiento de las comunidades de práctica de las organizaciones públicas.

Este documento está estructurado en cuatro secciones. La primera caracteriza a la investigación cualitativa y en la segunda se presentan los beneficios y ventajas de lo cuantitativo, cualitativo y lo mixto. Se finaliza con algunas reflexiones, no sin antes ejemplificar el uso de la investigación cualitativa como un complemento y fase previa de lo cuantitativo.

## **La investigación cualitativa: algunas suposiciones**

La corriente cualitativa tiene sus orígenes en las ciencias sociales, en especial en la sociología, la antropología cultural de Chicago, el tratado de Berger y Luckmann (1967) y la sociología del conocimiento. En conjunto, estas tendencias representaron un movimiento en contra del positivismo, una reacción a la revolución de los métodos empleados en las ciencias sociales en el siglo XIX y XX (Brower, Abolafia y Carr 2000), que se estimaron inca-

paces de abordar la complejidad de los fenómenos sociales (López Herrera y Salas Harms 2009).

A la investigación cualitativa se la conoce con una variedad de nombres, incluyendo *constructivista* (en Brower, Abolafia y Carr 2000). Estas variedades de términos han generado diversos esquemas de clasificación que, además, identifican muchos enfoques de investigación cualitativa. Así, por ejemplo, una sola editorial, Sage, ofrece aproximadamente 140 opciones sobre métodos cualitativos, lo que según el punto de vista podría representar una bendición o un problema.

En suma, los estudios cualitativos van desde la etnografía de casos individuales, mediante comparaciones, hasta grandes conjuntos de información basados en técnicas como recolección de datos, entrevistas, observaciones directas y de participantes, y recopilación y revisión de documentos. Esto da como resultado múltiples formas de datos cualitativos que incluyen citas directas, notas textuales y extractos documentales (Ashworth, McDermott y Currie 2018).

El presente artículo se enfoca en el análisis de contenido de la entrevista, considerada primordialmente como una técnica de interpretación documental –texto, imagen, sonido o cualquier otro registro– que se “basa en la lectura como instrumento de recogida de información, que a diferencia de la lectura común [...] debe ser sistemática, objetiva, replicable y válida” (Abela 2016, 2).

De esta manera, los textos que se analizarán deben entenderse tanto en su manera explícita como en su forma latente; es decir, hay textos ocultos formados de señales e insinuaciones que el entrevistado puede manifestar mientras expresa sus respuestas. A todo esto, el análisis tiene cierta complejidad adicional, ya que el estudio de los datos empieza desde su generación: hay que manejar la relación entre el entrevistador y el entrevistado, en especial respecto a los posibles sesgos.

Por eso se reitera que la aplicación de ese tipo de análisis requiere que las respuestas se entiendan en su sentido literal y más allá, y que es importante considerar la situación del autor del texto y sus circunstancias. Por tanto, una parte metodológica fundamental es obtener la voz de varios colaboradores, de manera que se puedan establecer consensos y controversias que a su vez muestren puntos altos o aristas a considerar en el análisis objeto de estudio.



Bajo este esquema, incluso una respuesta incompleta o la falta de respuesta puede ser una fuente importante de análisis, más aún cuando se presenta de manera constante durante la recolección de datos.

A nivel general, el análisis de contenido busca estructurar la información que se presenta de forma libre; es decir, el propósito principal de esa *lectura profunda* es generar elementos de significado que permitan verificar hacia dónde convergen los textos y dónde se alejan. En la mayoría de los casos, esta estructuración se establece a través de la teoría fundamentada, cuya suposición fundamental es que los hallazgos emergen de los datos. Consecuentemente, se procuran identificar unidades de análisis –ideas comunes relacionadas con el objeto de estudio que toman forma de patrón– para después realizar una codificación y categorización, que es el producto final de este tipo de análisis.

La codificación se contrapone con la teoría vinculada al objeto de estudio. Esas ideas-fuerza son definidas completamente, incluyendo su relación con otras similares en la categorización. Estas categorías “permiten asignar significados comunes a la información compilada durante una investigación” (Narváez 2014, 11).

Actualmente existen varias aplicaciones informáticas específicas que facilitan la codificación y categorización del análisis de contenido, no solo mediante la creación de matrices de frecuencia de palabras, sino también mediante la identificación de sinónimos, familias lexicales e incluso esquemas que muestran cómo los predicados se atan a los sujetos definidos por el investigador. Con el uso de estas aplicaciones, la posibilidad de gestionar una gran cantidad de textos de diferente naturaleza se ha elevado exponencialmente, pero no se deben dejar a un lado los criterios de selección y cómo las proposiciones responden a los objetivos de estudio.

En este estudio, se usó el software QSR International, denominado NVivo versión 10, que facilita la organización, el análisis y la búsqueda de perspectivas en datos cualitativos o no estructurados, como la entrevista, las respuestas de preguntas abiertas (encuestas) y los contenidos de la web y redes sociales. Previo a desarrollar un ejemplo, cabe realizar algunas precisiones respecto a los paradigmas de investigación cualitativa y cuantitativa, porque la aplicación práctica propuesta encaja en el marco de las propuestas mixtas, con énfasis en lo cualitativo.

## Lo cualitativo, lo cuantitativo y lo mixto

Parecería que en las ciencias sociales existe una división contundente entre las investigaciones cualitativa y cuantitativa (Ragin, Nagel y White 2004). La investigación cuantitativa asume que la realidad se puede representar objetivamente como abstracción de la vida real, y la investigación cualitativa asume la presencia de realidades múltiples, construidas por varios participantes a medida que participan en sus propias experiencias locales diarias (Brower, Abolafia y Carr 2000).

Otra diferencia radica en que la investigación cualitativa estudia los entornos estructurales-situacionales y la investigación cuantitativa, la asociación entre constructos cuantificados. Evitando la cuantificación, lo cualitativo se diferencia de su par por basarse en descripciones narrativas y hacer uso de técnicas como, por ejemplo, la observación y entrevistas no estructuradas, para –en la medida de lo posible– identificar “la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (López Herrera y Salas Harms 2009, 131). Por otro lado, y buscando la generalización de los resultados, lo cuantitativo determina la fuerza de la correlación de las variables a través del estudio de una muestra y la inferencia sobre una población (López Herrera y Salas Harms 2009).

Adicionalmente, y respecto a la forma en que captan el conocimiento, mientras que los investigadores cuantitativos intentan permanecer separados de los participantes para evitar que ellos reaccionen ante su presencia, los investigadores cualitativos creen que la subjetividad es inevitable en las ciencias sociales y consideran que los fenómenos que vale la pena estudiar son aquellos que se consideran significativos precisamente porque los espectadores les otorgan valor.

En otro aspecto, los investigadores cuantitativos introducen la subjetividad incluso en sus elecciones de temas y sitios de estudio, y en las formas en que definen las variables. Ellos persiguen e insisten en que generan datos imparciales y sin valor; en cambio, los investigadores cualitativos resaltan sus orientaciones de valor y las de sus participantes, aunque, al perseguir conclusiones creíbles, intentan mantenerlas en el olvido.

Los informes cuantitativos se suelen escribir en tercera persona, en pasado, presumiblemente para mejorar el sentido de desapego del investigador

y la representación sin valor; los investigadores cualitativos, en cambio, a menudo usan el tiempo presente y el pronombre plural en primera persona (nosotros) para ayudar a redactar la participación de los lectores en la interpretación de la evidencia que se presenta e iluminar la presencia del investigador en el estudio (Brower, Abolafia y Carr 2000).

A pesar de las diferencias y desde el punto de vista de este estudio, se asume la visión de Ragin, Nagel y White, quienes, más que una dualidad, plantean que las investigaciones cualitativa y cuantitativa se encuentran en “un continuo en el que se pueden identificar dos extremos claramente definidos” (2004, 9). En uno de ellos se ubica la primera, que desecha los conceptos de la teoría tradicional aduciendo que es dudosa, y que en el proceso de investigación palidece la distinción en el objeto estudiado y el examinador. En el extremo opuesto, la investigación cuantitativa se caracteriza por considerar la objetividad en el análisis de poblaciones, casos y variables claramente identificadas, asumiendo que las teorías e hipótesis pertinentes están bien especificadas. Pero, además, y entre los dos extremos, existen estrategias de investigación híbridas y combinadas que contemplan tanto métodos cualitativos como cuantitativos.

Los investigadores utilizan a menudo estos métodos mixtos. Por ejemplo, las estrategias cualitativas pueden utilizarse para obtener información sobre el significado, el afecto y la cultura, mientras que las cuantitativas se utilizan para medir características estructurales, contextuales e institucionales. En palabras de Tashakkori y Creswell (2007), en lo mixto el investigador recoge y analiza la información, integra los resultados y realiza inferencias a través de métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Se trata de combinar la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como su análisis, en una misma investigación.

Otras combinaciones de enfoques cualitativos y cuantitativos incluyen estrategias híbridas. Este es el caso seleccionado en esta propuesta, pues se usan métodos cualitativos para construir tipologías de narraciones de casos a partir de datos de entrevistas en profundidad, y luego, a futuro, se emplean las narrativas modales como categorías en el análisis cuantitativo.

En general, las investigaciones cualitativas y cuantitativas son enfoques complementarios. Las primeras pueden proporcionar lo que a menudo falta en las segundas, como la evidencia sobre mecanismos y significados. Mu-

chas hipótesis pueden eliminarse rápidamente basándose en la investigación cualitativa, al igual que se pueden obtener diversas formas de encontrar tipos específicos de evidencia.

Con la combinación de métodos, la fase cualitativa puede entenderse como un prólogo relativamente económico para una próxima investigación con una gran muestra, es decir, una prueba preliminar informal que refina las hipótesis y las medidas (Ragin, Nagel y White 2004).

Otras combinaciones comunes contemplan el uso de métodos cualitativos en las fases finales de una investigación con una gran muestra, porque los mecanismos causales rara vez son visibles en la investigación cuantitativa convencional, generalmente deben ser inferidos. Así, los métodos cualitativos pueden ser útiles para evaluar la credibilidad de estos mecanismos. Por lo general, estos diseños implican un estudio en profundidad de una submuestra pequeña cuidadosamente seleccionada de los casos del estudio de muestras grandes.

Los casos elegidos se pueden examinar con diferentes grados de detalle, dependiendo de los objetivos del investigador. Los métodos cualitativos empleados en esta etapa van desde la entrevista en profundidad (el complemento cualitativo más común) hasta la observación detallada de la situación y el entorno de cada caso.

Un tercer uso se da cuando es posible integrar técnicas de recopilación de datos cualitativos en un estudio de muestras grandes. Varios investigadores han utilizado dispositivos de narración de historias, a veces de forma casi experimental, para obtener significados de los encuestados y los fenómenos subjetivos relacionados. Si bien estos estudios aún son de naturaleza predominantemente cuantitativa, hay al menos un intento por responder a algunas de las limitaciones de los métodos cuantitativos convencionales.

Finalmente, algunos investigadores intentan el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos casos. Esta estrategia es común cuando las muestras son de tamaño moderado (por ejemplo, una  $N$  de 30); se emplean cuando los investigadores buscan demostrar que los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos son complementarios. Con un número moderado de casos, es posible establecer un grado razonable de familiaridad con cada uno, para enfrentar a todos como casos distintos. Al mismo tiempo, la  $N$  de casos es suficiente para análisis cuantitativos simples (Ragin, Nagel y White 2004).

Resumiendo, son muchas las fortalezas y debilidades de lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación social. Existen posturas extremas, pero también hay una visión moderadora que aboga por la complementariedad, es decir, que ambos tipos de investigación son válidos, se apoyan y reconocen mutuamente (McNabb en Blanco-Peck 2006): dada la naturaleza del estudio, se seleccionan y utilizan técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas que dan lugar a una visión mixta, lo que permite robustecer las hipótesis y ahondar en los resultados de las investigaciones.

## **Un ejemplo de lo cualitativo como fase previa a lo cuantitativo**

En el siguiente apartado se expone, mediante un ejemplo, cómo los métodos cualitativos –a manera de prueba preliminar que afine las hipótesis y medidas– pueden ser empleados para resolver un problema concreto de investigación. Para ello, se explican los antecedentes y la teoría empleada, el diseño de la investigación, las entrevistas recopiladas y el método de análisis de datos, con el objetivo de exponer el uso de la investigación empírica en el campo de la administración.

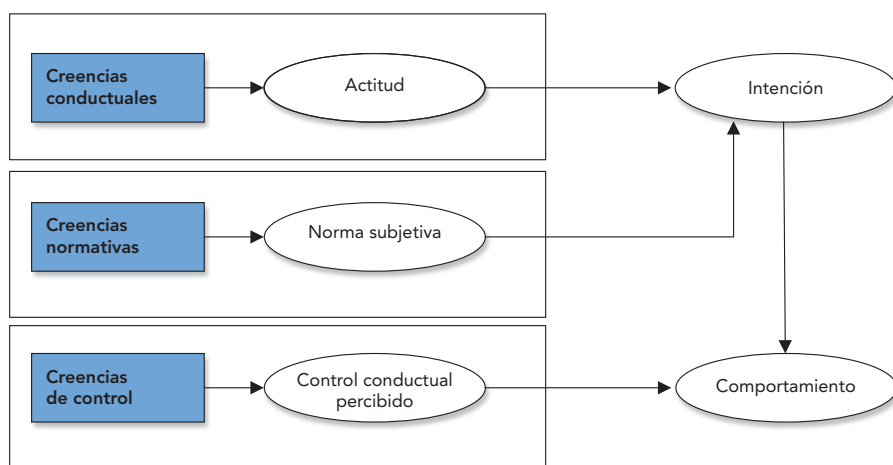
### **Antecedentes y teoría**

Mediante el uso de la teoría del comportamiento planificado (TPB, por sus siglas del inglés *theory of planned behavior*) se pretende identificar los posibles factores de fondo que pueden influir en la conducta de compartición de conocimiento de las comunidades de práctica de las organizaciones públicas.

La TPB sostiene que la conducta humana es voluntaria y que los individuos toman decisiones racionales para participar (o no) en una conducta o comportamiento determinado. Las elecciones realizadas están influenciadas por las propias creencias de los individuos sobre el resultado y la evaluación de la ventaja (o desventaja) de involucrarse en el comportamiento objetivo. Estas suposiciones subyacen a tres creencias conceptualmente distintas: con-

ductuales, normativas y de control. Las primeras se refieren a las creencias percibidas sobre los resultados probables de involucrarse en el comportamiento objetivo y a la evaluación de la conveniencia de estos resultados; las segundas tienen que ver con la presión social percibida; y las últimas tratan sobre la facilidad o dificultad percibida de involucrarse en el comportamiento deseado o no deseado (Ajzen 1991).

Figura 1  
Teoría del comportamiento planificado



Fuente: adaptado de Ajzen (1991).

En sus respectivos conjuntos, las creencias conductuales generan una actitud hacia el comportamiento, las creencias normativas dan como resultado la norma subjetiva y las creencias de control dan lugar al control conductual percibido. Así, las actitudes reflejan las evaluaciones positivas y negativas de la personas en relación a adoptar una conducta, mientras que las normas subjetivas –o de presión social frente a la realización o no de un acto– muestran la influencia social que siente la gente en relación a las posibles conductas, y el control conductual percibido es la facilidad o dificultad esperada para desarrollar un comportamiento, reflejo de las experiencias

pasadas de los individuos, así como de una anticipación de impedimentos y obstáculos (Ajzen 1991).

Los pronósticos más cercanos al comportamiento son las intenciones, que a su vez están precedidas por las actitudes, las normas subjetivas y el control conductual percibido. En virtud de ello, cuanto más favorable sea la actitud y la norma subjetiva con respecto a un comportamiento, y cuanto mayor sea el control conductual percibido, más fuerte debe ser la intención de la persona de ejecutar la conducta considerada. La intención es por tanto asumida como el antecedente inmediato de la conducta (Ajzen 1991). Por último, y en la medida en que el control conductual percibido es verídico, puede servir como un poder para el control exacto y contribuir a la predicción de la conducta en cuestión.

En definitiva, la TPB considera que las actitudes hacia un comportamiento determinado, la existencia de normas subjetivas y el control percibido por parte de un individuo son tres antecedentes fundamentales para que la persona defina su intención de comportamiento. La intención –junto con el efecto directo del control conductual percibido– es, entonces, la antesala para el comportamiento.

Para complementar el sustento teórico, se define a las comunidades de práctica (COP, por sus siglas del inglés *communities of practice*) como grupos de personas, unidas de manera informal por la experiencia compartida y el entusiasmo conjunto por la empresa, que interactúan de forma continua compartiendo su preocupación, sus problemáticas o una pasión por un tema específico, y que profundizan sus conocimientos y experiencias en una determinada área de conocimiento.

En consonancia y en palabras de Wenger (2001, 2), “no todo aquello llamado comunidad es una comunidad de práctica [...], son cruciales tres características”: un dominio de interés compartido; la comunidad formada alrededor de dicho dominio, sobre el que sus miembros construyen relaciones; y la práctica o el repertorio compartido de recursos (experiencias, historias, herramientas, formas de manejar los problemas, entre otros).

Por su propia naturaleza, las comunidades de práctica albergan actividades y rutinas creativas, relacionadas sobre todo con la reconceptualización de problemas y la toma de decisiones, y añaden valor a las organizaciones (Albornés 2010). Es por esto que se dice que las COP emergen y sobrevi-

ven en las más duras condiciones, incluso en las organizaciones más jerárquicas y burocratizadas, como el sector público (Kirkman et al. 2013). En esta línea, Galivene y Kaufman (2006) señalan que el aprendizaje social en el contexto de las comunidades de práctica es un recurso poderoso para la innovación, la formación continua y la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas.

Con la creación y divulgación del nuevo conocimiento generado en las COP, se obtiene un efecto de doble beneficio en el corazón de lo público: por un lado, se percibe un crecimiento del compromiso organizacional de los individuos y mayor conocimiento de los procesos y las estrategias institucionales; por el otro, las prácticas de la organización adquieren mayor calidad y se estandarizan (Martínez Marín 2008). Asimismo, las comunidades de práctica favorecen conexiones entre los individuos en las estructuras formales, aunque primero es necesario superar varias cuestiones de organización (Wenger 2001).

Al tiempo que se identifican esas cuestiones, el sector público está reconociendo la importancia de los procesos menos formales de compartir, socializar y crear conocimiento entre pares y dentro de pequeños grupos con intereses afines, reconocimiento que busca aportar en la promoción de cambios y la difusión de la innovación en este tipo de organizaciones. En este contexto, las preguntas clave que se imponen son: ¿cuáles son las creencias que determinan la compartición de conocimiento de las comunidades de práctica de la administración pública?, ¿cuál es la influencia de esas creencias de motivación en los procesos de creación y compartición de conocimiento de las comunidades de práctica de las organizaciones públicas?

El objetivo del presente estudio pretende ofrecer una respuesta a la primera interrogante, a través del uso de la metodología cualitativa. En un futuro y con lo cuantitativo, se solventaría la segunda, considerando que lo cualitativo es una premisa de lo cuantitativo y, por tanto, se recurre y evidencia la utilidad de las metodologías combinadas, híbridas o mixtas.



## Metodología y diseño de la investigación

Este trabajo utiliza el diseño híbrido, dando prioridad y énfasis a la parte cualitativa. En términos de Morse (1991), cuyo sistema emplea las abreviaturas *qual* y *quan* para representar lo cualitativo y cuantitativo, respectivamente, esta investigación es del tipo QUAL, quan. Nótese las mayúsculas para remarcar la predominancia de lo cualitativo.

Por otra parte, se usa el símbolo de la flecha ( $\rightarrow$ ) por cuanto se trata de un diseño en secuencia QUAL  $\rightarrow$  quan: primero lo cualitativo y después lo cuantitativo. Se emplearía el símbolo (+) para indicar un diseño simultáneo, que en este caso no aplica. Según lo mencionado, a esta investigación se la clasifica en el tipo diferente importancia y secuencial QUAL  $\rightarrow$  quan.

De acuerdo a Creswell y Plano Clark (en Molina Azorín et al. 2012), este estudio es catalogado como exploratorio porque tiene como propósito, en primer lugar, realizar un análisis previo con el fin de determinar las creencias de motivación, es decir, identificar las medidas y variables más adecuadas que, luego y mediante la construcción de un instrumento para la recogida de datos (encuesta), se utilizarán en la segunda parte de la investigación. El análisis previo se desarrolla mediante una investigación cualitativa, mientras que la segunda parte será la cuantitativa; esto es, estamos ante un diseño secuencial de dos fases.

Con el fin de probar el modelo de investigación propuesto, se adoptó el método de entrevista a profundidad para recopilar los datos y como un procedimiento de provocación de creencias conductuales, normativas y de control, según la TPB. Posteriormente, se examinó la información aplicando el método de la codificación y considerando que la unidad de análisis es el individuo.

Es preciso señalar que la TPB está constituida por variables hipotéticas y predictoras. Las primeras, también denominadas *latentes*, son los constructos teóricos que conforman la TPB, y no pueden ser observadas directamente, sino inferidas. Las segundas pueden ser valoradas directamente, mediante las respuestas de los individuos y el uso de escalas (Likert, Thurstone, entre otros), como opciones de réplica a las interrogantes planteadas por el evaluador.

A pesar de que se logran descubrimientos interesantes, las mediciones directas de los constructos de la TPB no pueden ser obtenidas mediante el

uso de preguntas arbitrarias o escogidas en el análisis de estudios previos (aproximación), pues “pueden producirse mediciones con relativamente baja confiabilidad y pueden conducir a una subestimación de las relaciones entre los constructos de la teoría y su validez predictiva” (Ajzen 2002, 3). En ese sentido, para garantizar que las mediciones sean confiables y consistentes, y debido a que hay una infinidad de variables para diferentes comportamientos y poblaciones, es vital seleccionar ítems apropiados en la investigación.

La actitud, la norma subjetiva y el control conductual percibido pueden medirse indirectamente con base en las creencias, pero su identificación requiere de un trabajo previo –haciendo uso de una entrevista– en que se provea a los participantes de una descripción de la conducta de interés y se les pida contestar una serie de preguntas relacionadas con las ventajas y desventajas, los individuos o grupos cuya conducta aprobarían o desaprobarían, y los factores o circunstancias que habilitarían o deshabilitarían llevar a cabo el comportamiento de estudio.

Las respuestas obtenidas son utilizadas para identificar las creencias personales accesibles –es decir, las únicas creencias de cada participante en la investigación– o para construir una lista de las creencias modales accesibles –en otras palabras, las creencias más comúnmente sostenidas en la población investigada (motivo del presente estudio)–. Estas creencias modales y accesibles van a proveer la base para construir el cuestionario estándar, que posteriormente será usado en el estudio principal y que contiene diversos ítems que valorarán un constructo dado (Ajzen 2002).

Es necesario recalcar que el alcance de este documento contempla la identificación de las creencias conductuales de la TPB como ejemplo del uso de estrategias cualitativas y como un trabajo previo para el posterior uso de instrumentos de recolección y técnicas de análisis cuantitativos.

## **Aplicación y análisis de entrevistas**

Como ya se indicó, mediante la aplicación de entrevistas y el análisis de los datos con la categorización, se identificaron las creencias que eran sobresalientes para la población objetivo (servidores públicos), una vez que fueron

confrontadas con un escenario específico de compartición de conocimiento en las comunidades de práctica.

La muestra seleccionada está constituida por trece servidores expertos en la materia y que pertenecen al Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional<sup>1</sup> del Servicio de Rentas Internas (SRI), institución pública del Ecuador con jurisdicción nacional, que tiene como misión gestionar la política tributaria del país. Es decir, es la responsable de la administración y recaudación de los impuestos a nivel nacional.

En todos los casos, las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de los expertos, posterior a la planificación telefónica de la cita, en la que se explicó de modo resumido el propósito de la investigación. Su duración media fue de 45 minutos, que corresponde al estándar para entrevistas de este tipo (Coller 2000). Se solicitó a los servidores seleccionados que participaran de forma individual y respondieran a siete preguntas; previamente se les presentó una breve explicación de la conducta de estudio y recibieron unos pocos minutos para organizar sus pensamientos. Todas las entrevistas fueron registradas de forma escrita.

Con ayuda del programa NVivo, se realizó la búsqueda de frecuencias de palabras, con el fin de realizar un primer acercamiento y tener una idea del contenido que más se repite en las entrevistas. Posteriormente, se leyeron y exploraron los textos de cada entrevista para establecer el marco conceptual del estudio mediante el uso de nodos interactivos, es decir, categorizando con base en las creencias del comportamiento. Las respuestas de las dos preguntas iniciales determinaron las creencias conductuales, las de la tercera y cuarta preguntas sirvieron para identificar las creencias normativas, y las de las tres preguntas finales establecieron las creencias de control.

A continuación se presentan las interrogantes y algunas réplicas de los encuestados que sirven de ejemplo.

Para las creencias conductuales:

- 
1. De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas vigente (EC Servicio de Rentas Internas 2016), el Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional es responsable de la base de conocimiento institucional y de las herramientas y proyectos para la gestión del cambio institucional, productos relacionados con las iniciativas de compartición del conocimiento, como es el caso de las comunidades de práctica (Wenger 2001).

Entrevistador: *¿Cuáles, en su criterio, son las ventajas de compartir conocimiento en las COP del SRI?*

Informante A: Tener una red unificada de criterios en la cual cualquier servidor puede acceder a consultar la respuesta emitida a su inquietud, y sobre todo mantener un solo criterio hacia los ciudadanos que demandan atención. Por otro lado, en la discrepancia de criterios, se puede llegar a consensos, basados en la normatividad vigente y en la experiencia de funcionarios con trayectoria institucional. Incluso se puede llegar a levantar, de ser necesario, procedimientos o instructivos que mantengan a los servidores en una línea argumental y una respuesta ciudadana: crecer profesionalmente, lo que suma a que la organización crezca y mejore su imagen interna y externa.

Entrevistador: *¿Cuáles, cree usted, son las desventajas de compartir conocimiento en las COP del SRI?*

Informante B: Si la información no es verídica, se puede generar reproceso y repreguntas al conocimiento compartido.

La opinión del informante A puso de manifiesto que las creencias conductuales encajaron en las categorías de las COP como mecanismo que asegura la unificación de criterios y el crecimiento profesional, mientras que con el criterio del informante B se categorizó a las COP como perjudiciales, al considerarlas como espacios de difusión de información errónea no oficial.

La mayor parte de las respuestas relacionadas con las creencias conductuales (40%) afirmaron que las COP mejoran la ejecución de los procesos en la organización, permiten la unificación de criterios y evitan la fuga del conocimiento en las instituciones. Estos hallazgos no coinciden con la literatura existente.

Autores como Bock et al. (2005, 82) y Jeon, Kim y Koh (2011, 267) proponen que “lo bueno”, “la experiencia agradable”, “lo valioso para mí”, “un movimiento sabio” y “lo perjudicial” son factores o creencias conductuales que influyen sobre los resultados probables de involucrarse o no en la participación de conocimiento de las COP.

En relación a las creencias sociales:

Entrevistador: *¿Cuáles individuos o grupos aprobarían que usted comparta conocimiento en las COP?*

Informante C: Considero que tengo el apoyo de mi línea de supervisión directa.

Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento

Entrevistador: *¿Cuáles individuos o grupos desaprobaban que usted no compartiera conocimiento en las COP?*

Informante D: En mi criterio, las autoridades, mandos altos y medios.

Las respuestas de los informantes C y D fueron directas, al igual que la mayoría de los criterios de los entrevistados de la muestra seleccionada (73%): jefatura inmediata, autoridades y compañeros. Estas categorías coinciden con propuestas de investigación previas, que señalan que los CEO, la jefatura inmediata, los miembros del equipo de trabajo y los líderes son los factores que ejercen presión social a los individuos que participan en una COP (Bock et al. 2005; Jeon, Kim y Koh 2011).

Para terminar, las entrevistas de las creencias de control:

Entrevistador: *¿Cuáles son los factores o circunstancias que le facilitarían compartir conocimiento en las COP del SRI?*

Informante E: Creo que el personal altamente capacitado: no hay expertos, o hay falta de habilidad por parte de los expertos para transmitir el conocimiento de manera efectiva. Que los líderes de la organización lo vean como algo estratégico y le den impulso, pues es una ventaja competitiva para la organización.

Entrevistador: *¿Cuáles son los factores o circunstancias que harían difícil o imposible que usted comparta conocimiento en las COP?*

Informante F: Falta de disponibilidad presupuestaria para incentivar iniciativas de compartición. Falta de sinergia entre personas. Poca cantidad de capacitadores, facilitadores, expertos.

Entrevistador: *¿Hay otros asuntos que le vengan a la mente cuando piensa en la dificultad de compartir conocimiento en las COP del SRI?*

Informante G: Falta de tiempo, no hay prioridad para iniciativas de este tipo. Los expertos no tienen tiempo. No hay un plan de incentivos integral para fomentar el aprendizaje en las personas o participar en procesos de transferencia de conocimientos.

Cuando se analizaron las respuestas de los informantes E, F y G, los criterios vertidos en el primer caso pudieron clasificarse en las categorías *carencia de expertos, falta de habilidades de compartición y falta de trabajo en equipo*.

En la segunda opinión se evidenciaron las categorías *ausencia de recursos financieros y carencia de expertos*; y la tercera encajó en las categorías

*excesiva carga laboral y ausencia de una estrategia organizacional para la compartición de conocimientos.*

Estos hallazgos se contraponen a propuestas como las de Chau y Hu (2001) y Jeon, Kim y Koh (2011), que identifican a las habilidades de compartición, provisión de recursos y conocimientos para manejar los sistemas informáticos de soporte como factores que facilitan o dificultan la conducta de compartición de conocimientos.

Parecería que los hallazgos de este estudio no coinciden con la literatura existente, pero, lejos de ser un error, la TPB no especifica las creencias, simplemente apunta a una gran cantidad de posibles factores de fondo que pueden influir en las personas y dependen de los tipos de comportamiento y culturas estudiadas (Ajzen 2011). Se espera, por tanto, que los factores identificados en esta fase cualitativa influyan indirectamente en las intenciones y el comportamiento de compartición de conocimientos de las COP.

De esta manera, se identificaron 25 creencias accesibles conductuales, 7 normativas y 31 de control haciendo uso del software NVivo 10; para ello, se crearon 63 categorías en las que clasificaron las opiniones emitidas por la muestra seleccionada. A continuación, en la tabla 1, se muestran las creencias más importantes con los porcentajes más altos.

Tabla 1

### Creencias conductuales, normativas y de control del SRI

No.	Nombre	Referencias	Clasificación	Porcentaje
1	Mejora en la ejecución de los procesos en la organización.	12	Creencias conductuales	23%
2	Unificación de criterios.	5		9%
3	Evita la fuga del conocimiento en la organización.	4		8%
4	Jefatura inmediata.	11	Creencias normativas	42%
5	Autoridades.	5		19%
6	Área de capacitación de la organización.	3		12%
7	Compañeros.	3		12%

8	Ausencia de una estrategia organizacional para la compartición del conocimiento.	7	Creencias de control	13%
9	Excesiva carga laboral, lo que no permite participar en iniciativas de compartición del conocimiento.	7		13%
10	Carencia de expertos.	3		6%
11	Desconocimiento de los beneficios de compartir conocimiento.	3		6%

Fuente y elaboración propia.

Con las creencias personales accesibles seleccionadas, se desarrollará el cuestionario estándar, motivo de otro documento de investigación y que, posterior al procesamiento de los datos y con el uso de métodos cuantitativos, permitirá identificar las relaciones causales entre las actitudes, la intención y la conducta de compartición en las COP.

## Reflexiones finales

La elección del método empleado dependerá de la naturaleza del estudio, del objeto y de sus objetivos. Se podría considerar que, en oposición a lo cuantitativo, en lo cualitativo se presta mayor atención a profundizar y no generalizar los resultados de la investigación. Por ejemplo, los métodos cualitativos se pueden usar para obtener información sobre el significado, el afecto y la cultura, mientras que los métodos cuantitativos se usan para medir características institucionales, de la estructura y del contexto.

La selección de un método mixto posee ventajas metodológicas que enriquecen la investigación. Hay muchas combinaciones posibles y tienen ventajas, tales como ahondar y diversificar la información, otorgar valor metodológico para aceptar o rechazar las teorías empleadas, y brindar la seguridad procedimental para la postulación de la presencia de relaciones causales. Pero como en todo, también existen desventajas; en este caso, en la elección

del pluralismo metodológico, los peros están relacionados con los costos de la investigación, el tiempo y la duración del trabajo.

Respecto del ejemplo empleado, en este trabajo se describe en forma sucinta el proceso sugerido por Ajzen y su teoría del comportamiento planificado para la identificación de las creencias que posteriormente serán utilizadas en la construcción de un cuestionario que permita evaluar la actitud, la norma subjetiva y la intención de compartir conocimiento en las comunidades de práctica de las organizaciones públicas. Con este trabajo cualitativo y haciendo uso de la categorización, se han identificado las creencias conductuales propias de los ecuatorianos que laboran en el sector público, en contraposición a las malas prácticas de investigadores que asumen que las mediciones directas de los constructos de la TPB (creencias) son adaptaciones de ítems usados en estudios previos.

A pesar de que esta aproximación muchas veces logra hallazgos de interés, puede generar mediciones con baja confiabilidad y conducir a una subestimación de las relaciones entre los constructos de la teoría y su validez. Por lo tanto, se deben usar constructos propios para cada conducta y para cada población predictiva (Ajzen 1991).

Adicionalmente, y dado que en la TPB la información sustantiva más detallada sobre los determinantes de un comportamiento está contenida en las creencias de una persona, esta propuesta no especifica dónde se originaron estas creencias; simplemente apunta a una gran cantidad de posibles factores de fondo que pueden influir en las creencias de los individuos para compartir conocimiento en las COP públicas.

Así, la administración tributaria ecuatoriana, a través de sus expertos, ha identificado principalmente, como mediciones directas apropiadas en la compartición de conocimiento de las COP, a 63 creencias de actitud, normas sociales y control conductual percibido. Esto permitirá que las autoridades y los directivos de las instituciones públicas de nuestro país que quieran impulsar la implementación de COP ejecuten acciones diferentes y estrategias que consideren dichas creencias.



## Referencias

- Abela, Jaime. 2016. "Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada". *Marcelo Astorga*. Accedido 2 de mayo de 2019. <https://bit.ly/2D4dk0e>
- Ajzen, Icek. 1991. "The Theory of Planned Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- . 2002. "Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations". *University of Massachusetts Amherst*. Accedido 20 enero de 2018. <https://bit.ly/2PWsHOg>
- . 2011. "Behavioral Interventions Based on the Theory of Planned Behavior". *University of Massachusetts Amherst*. Accedido 15 septiembre de 2015. <https://bit.ly/2rX5dAL>
- Albornés, Ángel L. 2010. *La disciplina de la innovación: rutinas creativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ashworth, Rachel Elizabeth, Aoife Mary McDermott y Graeme Currie. 2018. "Theorizing from Qualitative Research in Public Administration: Plurality through a Combination of Rigor and Richness". *Journal of Public Administration Research and Theory* 29 (2): 1-16. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy057>
- Berger, Peter, y Thomas Luckmann. 1967. "Aspects Sociologiques Du Pluralisme". *Archives de Sociologie des Religions* 12 (23): 117-127. [www.jstor.org/stable/30117775](http://www.jstor.org/stable/30117775)
- Blanco-Peck, Richard. 2006. "Los enfoques metodológicos y la administración pública moderna". *Cinta de Moebio* 27 (8): 256-265. <https://bit.ly/2D9e8Ru>
- Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim y Jae-Nam Lee Lee. 2005. "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing". *MIS Quarterly* 29 (1): 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Brower, Ralph S., Mitchel Y. Abolafia y Jared B. Carr. 2000. "On Improving Qualitative Methods in Public Administration Research". *Administration & Society* 32 (42): 363-397. <https://doi.org/10.1177/00953990022019470>
- Cassell, Catherine, y Gillian Symon. 2006. "Taking Qualitative Methods in Organization and Management Research Seriously". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 1 (1): 4-12. <https://doi.org/10.1108/17465640610666606>
- . 2015. "Qualitative Research in Organizations and Management: Ten Years on". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 10 (4): 1-11. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2015-1329>
- Chau, Patrick Y. K., y Jen-Hwa Paul Hu. 2001. "Information Technology Acceptance by Individual Professionals: A Model Comparison Approach". *Decision Sciences* 32 (4): 699-719. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00978.x>
- Coller, Xavier. 2000. *Cuadernos metodológicos: estudios de casos*. Madrid: CIS.
- Dodge, Jennifer, Sonia M. Ospina y Erica Gabrielle Foldy. 2005. "Integrating Rigor and Relevance in Public Administration Scholarship: The Contribution of Narrative Enquiry". *Public Administration Review* 65 (3): 286-300. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00454.x>

- EC Servicio de Rentas Internas. 2016. *Plan estratégico organizacional 2016-2019*. Quito: SRI. <http://bit.ly/33fveaV>
- Galivene, Graciela, y Ester Kaufman. 2006. "Training and Articulating Public Agencies in Argentina". En *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, editado por Elayne Coakes y Steve Clarke, 537-543. Hershey, Idea Group Reference.
- Haverland, Markus, y Dvora Yanow. 2012. "A Hitchhiker's Guide to the Public Administration Research Universe: Surviving Conversations on Methodologies and Methods". *Public Administration Review* 72 (3): 401-408. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02524.x>
- Jeon, Su-Hwan, Young-Gul Kim y Joon Koh. 2011. "Individual, Social, and Organizational Contexts for Active Knowledge Sharing in Communities of Practice". *Expert Systems with Applications* 38 (10): 12423-12431. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.023>
- Kirkman, Bradley L., John L. Cordery, John Mathieu, Benson Rosen y Michael Kukenberger. 2013. "Global Organizational Communities of Practice: The Effects of Nationality Diversity, Psychological Safety, and Media Richness on Community Performance". *Human Relations* 66 (3): 333-362. <https://doi.org/10.1177/0018726712464076>
- López Herrera, Francisco, y Héctor Salas Harms. 2009. "La investigación cualitativa en administración". *Cinta de Moebio* 35: 128-145. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2009000200004>
- Martínez Marín, Jesús. 2008. "Guía para la correcta implantación de comunidades de práctica en entornos de administración pública: una experiencia de éxito". *Red Peruana de Gestores de la Educación*. Consultado 18 de agosto de 2012. <https://bit.ly/37o19MI>
- Molina Azorín, José Francisco, María Dolores López Gamero, Jorge Pereira Moliner, Eva María Pertusa Ortega y Juan José Tari Guilló. 2012. "Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15 (2): 55-62. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.01.001>
- Morse, Janice M. 1991. "Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation". *Nursing Research* 40 (2): 120-123. <https://bit.ly/2s1OBY>
- Narváez, Guillermo. 2014. *Análisis cualitativo, unidades de análisis: presentación de curso*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Ospina, Sonia M., Marc Esteve y Seulki Lee. 2017. "Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research". *Public Administration Review* 78 (4): 593-605. <https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- Ragin, Charles C., Joan Nagel y Patricia White. 2004. *Workshop on Scientific Foundations of Qualitative Research*. Arlington: National Science Foundation. <https://bit.ly/37rh7CO>
- Tashakkori, Abbas, y John W. Creswell. 2007. "The New Era of Mixed Methods". *Journal of Mixed Methods Research* 1 (1): 3-7. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Wenger, Etienne. 2001. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.

## **Perspectivas plurales en investigación cualitativa: propuestas metodológicas en estudios de gestión**

*Plural perspectives in qualitative investigation: methodological proposals in management studies*

*Perspectivas plurais em pesquisa qualitativa: propostas metodológicas em estudos de gestão*

**Camilo Páez Quevedo**

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

cpaez80@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3410-3633>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.2>

Recibido: 1 de septiembre de 2019 • Revisado: 21 de octubre de 2019

Aceptado: 15 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

En el campo de la administración, el horizonte metodológico se enfrenta a la naturaleza de un objeto de estudio signado por lo histórico, contingente y complejo, por lo que es necesario transitar hacia un *ethos* metodológico alternativo, de formas de razonamiento y lógicas distintas a las implementadas en la investigación positivista. Desde el planteamiento citado, este trabajo presenta una perspectiva metodológica pospositivista en la cual confluyen el enfoque cualitativo y los abordajes crítico-interpretativos, con el fin de recuperar la mediación filosófica para la investigación en gestión. La dinamización del campo metodológico que proponemos prevé la estructuración de tres espacios lógicos de investigación, a saber: a) un enfoque metodológico crítico-interpretativo; b) una estrategia de intelección; y c) unas técnicas investigativas. Estos espacios lógicos se imbrican y asientan en una visión filosófica y epistémica; en el presente caso, la teoría crítica de la Escuela de Fráncfort. La investigación se ilustra a partir de un estudio sobre la formación en gestión del talento humano en Ecuador, con el propósito de realizar una aproximación a las perspectivas plurales de los estudios organizacionales.

**Palabras clave:** Filosofía, teoría crítica, estudios organizacionales, metodología cualitativa, reducción sociológica, discurso.

**JEL:** B5 Enfoques heterodoxos actuales.

## Abstract

In the field of administration, the methodological horizon faces the nature of a study object marked by the historical, contingent and complex, thus it is necessary to move towards an alternative methodological *ethos*, different from those implemented in positivist research in reasoning and logical forms. From the aforementioned approach, this paper presents a post-positivist methodological perspective in which the qualitative approach converges with critical interpretative approaches and recovers the philosophical mediation for management research. The dynamization of the methodological field that we propose foresees the structuring of three logical research spaces, i) a critical-interpretative methodological approach; ii) an intellection strategy; iii) research techniques. These logical spaces are embedded and set in a philosophical and epistemic vision, in our case the Critical Theory of the Frankfurt School. The research is illustrated by a study on human talent management training in Ecuador and is aligned with the purpose of approaching plural perspectives in Organizational Studies.

**Keywords:** Philosophy, critical theory, Organizational studies, qualitative methodology, sociological reduction, discourse.

**JEL:** B5 Current heterodox approaches.

## Resumo

No campo de administração, o horizonte metodológico se enfrenta à natureza de um objeto de estudo marcado pelo histórico, contingente e complexo, razão pela qual é necessário transitar para um *ethos* metodológico alternativo, de formas de raciocínio e lógicas

distintas às que foram implementadas na pesquisa positivista. Desde a posição citada, este trabalho apresenta uma perspectiva metodológica pós-positivista na qual confluem o enfoque qualitativo e abordagens crítico-interpretativas e que recupera a mediação filosófica para a pesquisa em gestão. A dinamização do campo metodológico que propomos prevê a estruturação de três espaços lógicos de pesquisa, a saber: i) enfoque metodológico crítico-interpretativo; ii) estratégia de intelecção; e, iii) técnicas de pesquisa. Estes espaços lógicos se imbricam e se assentam em uma visão filosófica e epistêmica, em nosso caso, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt. A pesquisa é ilustrada a partir de um estudo sobre a formação em gestão do talento humano no Equador e se alinha ao propósito de nos aproximarmos a perspectivas plurais nos Estudos Organizacionais.

**Palavras-chave:** Filosofia, teoria crítica, Estudos organizacionais, metodologia qualitativa, redução sociológica, discurso.

**JEL:** B5 Enfoques heterodoxos atuais.

## Introducción

El objetivo planteado en la investigación de origen para la elaboración de este artículo estaba dirigido al alcance de la teoría crítica y de los enfoques metodológicos pospositivistas como capaces de problematizar el devenir en la gestión del talento humano y la capacidad de constituirse como un *ethos* investigativo, desde el locus no funcionalista. Alrededor de este horizonte se organizaron los cuestionamientos epistemológicos y teórico-metodológicos, los cuales definen también los objetivos de investigación: en primer lugar, la necesidad de lograr una aproximación a las centralidades semánticas y los elementos de tensión epistemológica inherentes a la disciplina –objeto de nuestro estudio–; y segundo, entender cómo las centralidades semánticas y los elementos de tensión podrían conformar un *ethos* investigativo.

En cuanto el primer objetivo, la decisión investigativa consistió en planear una pesquisa de indicadores bibliométricos y conceptos centrales que conformaban la producción investigativa. Para el desarrollo del segundo objetivo nos aprestamos al análisis de las conformaciones míticas en el quehacer investigativo.

La investigación empírica fue desarrollada a lo largo del año 2017 y tuvo como fuente secundaria el conjunto de tesis del programa de posgrado en Desarrollo del Talento Humano de una institución de educación superior en

Quito, Ecuador. Mediante el estudio planteado, se pretendió encontrar las características básicas, materializadas en la narratividad de las tesis de maestría de una formación pensada desde Ecuador y desde una perspectiva latinoamericana. Estos elementos dieron sustento al interés de reflexionar acerca de, por un lado, el potencial teórico-conceptual y, por otro, el potencial metodológico y heurístico que la teoría crítica y los enfoques pospositivistas de investigación podrían tener, en la línea de superar los modelos explicativos de investigación sustentados en el pensamiento positivista.

## Problematización

En la gestión del talento humano, el cuerpo de conocimientos que trata los fenómenos alrededor de la persona-trabajo-organización ha tenido una formación centrada principalmente en la dimensión práctica-instrumental, en la que ha prevalecido el dominio de lo técnico por sobre lo teórico-conceptual. Esta situación ha conllevado diversas implicaciones; la principal –y aquella que penetra en las demás– es la ausencia de una reflexión teórico-conceptual y filosófica que coadyuve como marco orientador del programa científico de la disciplina.

Se entiende que para la problematización de esta dimensión del pensamiento organizacional y administrativo puede –y debe– haber múltiples aproximaciones: desde el orden de lo académico, lo profesional y/o lo investigativo; este último, un momento crítico del proceso del conocimiento, en tanto es el *momento* de producción de la ciencia. Este *momento* científico se materializa en la producción investigativa local, la cual refleja el estado de arte de la disciplina y se expresa a través de varias tipologías documentales, como por ejemplo la tesis de maestría.

La forma positivista de abordar el objeto de estudio ha sido el referente hegemónico en las ciencias sociales, como resultado de una extrapolación de las ciencias naturales a las ciencias humanas. Este método de captación de la realidad, que se basaba en la aprehensión inmediata de epifenómenos, deja de lado importantes problemáticas de la subjetividad humana y organizacional. En este sentido, a partir del desarrollo de algunos enfoques teóricos tales como “la filosofía posanalítica de Wittgenstein, el posestructuralismo

de Barthes, la deconstructiva doble lectura de Derrida, el neopragmatismo de Rorty, la aproximación genealógica de Foucault y el psicoanálisis de Lacan” (Torfinng 2004, 34), las ciencias sociales dirigen su atención a fenómenos a partir de la mediación del lenguaje, para dar paso al reconocimiento de importantes narrativas, discursos y elementos de tensión en la dimensión organizacional, y particularmente en la relación laboral.

Considerando dichos antecedentes, este artículo se dedica a presentar las decisiones metodológicas emprendidas para el objetivo planteado, lo cual implica entender los distintos problemas a la luz de los fundamentos narrativos que tienen los fenómenos sociales y humanos.

En este sentido, desarrollamos un modelo de análisis considerando las pluralidades epistemológicas del campo científico de la administración y de los estudios organizacionales, y concentrándonos en la estructuración de un enfoque metodológico que contemple la mediación filosófica. Consecuentemente, nuestra propuesta plantea la necesidad de considerar varios espacios metodológicos que se articulen entre sí y que fortalezcan el proceso investigativo.

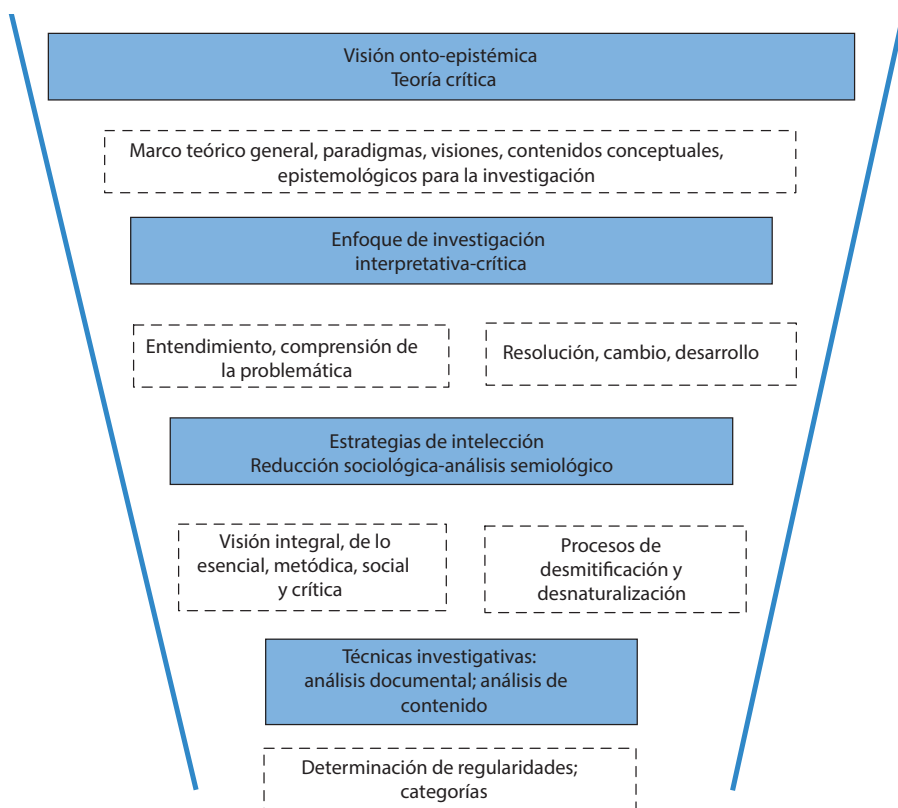
## **Lineamientos epistemológicos y teóricos sobre lo metodológico**

El eje de los lineamientos metodológicos del estudio realizado se caracteriza por la presencia de algunos niveles investigativos o espacios lógicos, tales como: a) una posición ontoepistémica como marco orientador del ejercicio investigativo y la reflexión científica; b) un enfoque metodológico crítico e interpretativo de investigación, que sirva de marco orientador del rumbo epistémico del estudio; c) una estrategia de intelección que nos permita principios vertebradores para el análisis, coherente con el enfoque crítico y pospositivista; y d) técnicas investigativas para el procesamiento del referente y el material empírico.

Los niveles investigativos y aspectos metodológicos señalados guardan entre sí una relación lógica, deben ser complementarios. Cada espacio metodológico tiene una función en el procesamiento del referente empírico, y se diferencia de los demás en cuanto a la cercanía que tiene con los fenómenos

acerca de los cuales versa la investigación. Así, por ejemplo, la posición ontoepistémica proporciona abordajes, lógicas y posibilidades de intelección, pero no tiene la capacidad de tratar aspectos específicos de la pesquisa investigativa, ya que este lugar metodológico lo ocupan lo que Merton (1992) denominó *teorías de alcance intermedio*. En la figura 1 se ilustra cada uno de los niveles investigativos o espacios lógicos citados.

Figura 1  
Propuesta metodológica de investigación pospositivista



Fuente y elaboración propia.



Creemos que proponer un horizonte metodológico pospositivista es consistente, en primer lugar, con las necesidades disciplinares del campo de estudio en el que nos centramos; en segundo lugar, con las necesidades de problematización y complejización que tienen muchos fenómenos en este campo; y en tercero, con el enfoque filosófico –ontoepestémico– asumido, esto es, desde la teoría crítica de la Escuela de Fráncfort.

Planteamos que el primer nivel investigativo o espacio lógico sea la posición ontoepistémica, que consiste en el posicionamiento, los paradigmas más amplios y profundos de los cuales parte el investigador. Este nivel implica un alto grado de abstracción, en tanto condensa elaboraciones filosóficas, cosmovisivas, epistemológicas y teóricas, las cuales, en conjunto, permiten al investigador un amplio nivel de abarcabilidad y de intelegibilidad frente a los fenómenos. Una investigación que se proponga la interpelación de problemáticas debe partir necesariamente de un posicionamiento explícito que permita un marco orientador articulable con los otros niveles investigativos. En el caso de la presente investigación, esa posición ontoepistémica está dada por la teoría crítica de la Escuela de Fráncfort.

El segundo nivel investigativo está dado por la asunción de un enfoque metodológico que posibilite la estructuración lógica de la estrategia investigativa y que permita la articulación de las herramientas de análisis del referente empírico. En esta investigación partimos de un enfoque crítico-interpretativo.

La investigación interpretativa “se encuentra en las tradiciones filosóficas de la filosofía analítica del lenguaje, la hermenéutica y la fenomenología” (White 2013, 87). Si bien es cierto que se trata de tradiciones intelectuales diferentes, “comparten un interés por entender la acción en vez de explicar la conducta” (White 2013, 87). Los abordajes de esta corriente de pensamiento aúnan distintas perspectivas, que van desde la estructura lógica del lenguaje ordinario y del lenguaje científico –la filosofía analítica–, pasan por las distintas teorías de interpretación de disciplinas como la literatura, el arte y la religión –la hermenéutica–, y también constituyen el análisis de las estructuras de la experiencia –la fenomenología–. El objetivo de la investigación interpretativa es la comprensión, “el entendimiento de las creencias, significados, sentimientos y actitudes de los actores en las situaciones sociales” (White 2013, 89), así como el entendimiento mutuo con el investigador. Su

lógica de investigación se basa en que el entendimiento surge de una relación recíproca y circular entre los actores del proceso de conocimiento, y entre las premisas de la situación investigada.

La investigación crítica, por su parte, proviene de “la teoría crítica contemporánea, la crítica neomarxista de la ideología que hace la Escuela de Fráncfort y el psicoanálisis freudiano” (White 2013, 96). Asimismo, estas tradiciones “comparten una preocupación común por la reflexión y la autorreflexión como formas de ayudar a que las personas superen limitaciones” (White 2013, 96). En este sentido, el objetivo de este tipo de investigación consiste en la superación de situaciones opresivas en la búsqueda de libertad y desarrollo. Su lógica investigativa es la autorreflexión sobre la base de la relación propia con el mundo, con un componente de movilización hacia el enfrentamiento de la situación investigada o vivida. A diferencia de la investigación interpretativa, la crítica puede o no tener una relación estrecha entre el investigador y los actores objeto de investigación.

Una de las consideraciones especiales que hacemos en cuanto al componente metodológico del estudio es la necesidad de asumir un enfoque ecléctico, planteado desde la reflexión de la posición ontoepistémica asumida; en nuestro caso, la teoría crítica de la Escuela de Fráncfort. Es decir, para la construcción del abordaje metodológico, consideramos la posibilidad de hacer *préstamos analíticos* que desde otras disciplinas nos permitan desarrollar y desencadenar las reflexiones acerca de nuestro referente empírico.

En este sentido, el tercer nivel metodológico está dado por la estrategia de intelección. En esta investigación se han determinado, en este nivel, dos formas comprensivas provenientes de las disciplinas sociológica y de la disciplina semiológica, respectivamente: a saber, la *reducción sociológica* propuesta por el sociólogo brasileño Alberto Guerreiro Ramos (1945-1982), y el *análisis semiológico para la desmitificación*, propuesto por el semiólogo francés Roland Barthes (1915-1980). El papel de la estrategia de intelección es coadyuvar a una articulación entre todos los niveles metodológicos, para cumplir con los objetivos y la dirección del estudio.

La articulación metodológica planteada, particularmente la estrategia de intelección, procura que en un nivel cada vez más cercano al objeto de estudio se faciliten la problematización, la complejización del referente empírico y el cumplimiento de los objetivos investigativos. En otras palabras, cumple

el papel metodológico de mediar entre el enfoque de investigación y las técnicas investigativas adoptadas.

El valor de la propuesta planteada está justamente en el encuentro de estos dos enfoques, apoyados también en la defensa de perspectivas plurales en los estudios organizacionales y en el planteamiento pluriparadigmático que caracteriza al debate reciente en el campo (Paes de Paula 2001; 2015).

El cuarto y último nivel metodológico corresponde a las técnicas investigativas que se han utilizado en el estudio. A través de ellas obtenemos la información del referente empírico, en este caso las tesis de maestría en el área de talento humano. Este nivel es importante en cuanto a partir de las técnicas se extraen los hallazgos, las características y los elementos constitutivos del estudio, para luego, a partir de los parámetros del enfoque investigativo y las estrategias de intelección, evidenciar y comprender las regularidades y redes de significancia que se proponen en la investigación. En el caso de nuestra investigación se utilizaron las técnicas de análisis documental y análisis de contenido.

Nos interesa detenernos en especial en el nivel de las estrategias de intelección de nuestro modelo, mediante su profundización.

## La reducción sociológica

Los orígenes de la reducción sociológica se pueden encontrar en la fenomenología de Edmund Husserl (1859-1939) y de Martin Heidegger (1889-1976). El movimiento fenomenológico surge como un intento de hacer dialogar a la filosofía con la ciencia, desde una crítica de la ciencia moderna y del fenómeno dicotómico en el cual devino, caracterizada por el objetivismo y el subjetivismo, lo que sería responsable por “la crisis de sentido” (Hottois 1999, 257).

En síntesis, se puede decir que el programa de la fenomenología fue el retorno de la ciencia *a las cosas mismas* y a la vivencia de la conciencia. Guerreiro Ramos lo plantea de la siguiente manera: “Husserl, en busca de un conocimiento de las esencias, procura conducir al sujeto hacia la experiencia trascendental en la que solamente puede ocurrir el enfrentamiento del yo puro con el objeto puro” (1959, 114).

Heidegger plantea un principio que será clave en la propuesta de la reducción sociológica que hace Guerreiro Ramos: cada objeto en el mundo participa de una estructura referencial que le da sentido. El sujeto cognoscente, que forma parte de este contexto, de esta estructura referencial, adquiere una comprensión acerca de los objetos que no es aún una comprensión teórica sino tangencial, empírica.

Uno de los aspectos importantes en la propuesta de la reducción sociológica es el sentido inherente a los objetos, de acuerdo a su intencionalidad en la estructura referencial. Otro aspecto esencial que Guerreiro Ramos explicita es la abstracción que hace de la posición idealista tanto de Husserl como de Heidegger; esto, sin embargo, impide retomar la “actitud metodológica” que plantean estos autores.

Guerreiro Ramos define a la reducción sociológica como “una actitud metódica que tiene por finalidad descubrir los presupuestos referenciales, de naturaleza histórica, de los objetos y hechos de la realidad social” (1959, 96). Un aspecto complementario pero cardinal en este concepto de la realidad social es que esta surge no solamente como un proceso cognoscitivo del investigador, sino motivada por la necesidad social de una comunidad concreta.

Las características de la reducción sociológica que plantea Guerreiro Ramos nos permite importantes aproximaciones a nuestro objeto de estudio, aproximaciones que intentarán su problematización. En su libro *La reducción sociológica: introducción al estudio de la razón sociológica*, el autor realiza dos ilustraciones de reducción sociológica: de un concepto y de una técnica de investigación social. En el primero de ellos, el autor argumenta la poca funcionalidad que tiene el concepto de “control social” para la realidad brasileña, mientras que para el caso de la realidad norteamericana es altamente necesaria. En la reducción sociológica de la técnica de investigación, desarrolla el hecho de que los resultados obtenidos por la técnica mencionada han de ser interpretados a partir de escalas de consumo alimenticio ajustadas a la realidad de la sociedad brasileña, y no basándose en escalas que pertenezcan a otras realidades.

Como se manifestaba, la estrategia de intelección que hemos explicado –la reducción sociológica– cumple el papel metodológico de mediar entre lo que hemos denominado el enfoque de investigación y las técnicas investigativas adoptadas. La estrategia de intelección o forma de comprensión que

implementamos nos permite un procesamiento más cercano del objeto de estudio. En el caso concreto de la reducción sociológica, utilizamos este conjunto de principios como matriz de intelección para el análisis de contenido (apoyado en el *software* NVivo), el cual nos ha permitido la identificación de los conceptos más citados y las frases asociadas a ellos. Hemos analizado estas preposiciones mediante un proceso de identificación del contenido de las citas, realizado a través de los principios de la reducción sociológica. Sin la utilización de este recurso metodológico, el análisis de contenido carecería de una orientación más limitada al contexto y de las premisas analíticas que permitan captar lo esencial del material empírico —en el caso de esta investigación, los árboles de conceptos obtenidos del sistema NVivo—.

### *El análisis semiológico para la desmitificación de Roland Barthes y el mito organizacional*

Otra de las mediaciones utilizadas en la presente investigación lo constituyen el análisis y la interpretación semiológica propuestos por Barthes, quien sistematiza los desarrollos de fenómenos del lenguaje de autores como Ferdinand de Saussure. En su clásica obra *Mitologías*, Barthes se propone una “crítica ideológica dirigida al lenguaje de la llamada cultura de masas; por otra parte, plantea un primer desmontaje semiológico de ese lenguaje” (2008, 11).

Se optó por esta perspectiva de análisis semiológico del mito que, en primer lugar, permite evidenciar la intencionalidad ideológica presente en la ciencia, es decir, la exposición de ideas, hechos y fenómenos como algo *natural*, vaciándolos de su contenido eminentemente histórico. En segundo lugar, dado que el estudio asume el discurso como la herramienta a partir de la cual se da inteligibilidad a los distintos fenómenos, vemos en el mito una forma de lenguaje presente en la discursividad de los ámbitos organizacionales.<sup>1</sup>

En la formación mítica existe una ambivalencia entre sentido y forma como expresiones del significante. Como sentido, el significante evoca una lectura: se lo capta, se lo percibe. Como forma, es captado únicamente a tra-

---

1. Aclaremos que el análisis de las conformaciones míticas es solo una de las ramas de la disciplina semiológica.

vés de la medición psíquica y cultural. Cuando el sentido deviene en forma, se empobrece, se debilita; opera –según manifiesta Barthes– una *regresión anormal* del sentido a la forma. La pobreza actual de la forma requiere una significación que la reemplace, así como la forma necesita alimentarse del contenido, de la historia inherente al sentido. En ese sentido, Barthes plantea que “lo que define el mito es este interesante juego de escondidas entre el sentido y la forma” (2008, 210).

Analizados los elementos de sentido y forma, vamos al significado, es decir, al concepto: este es de naturaleza absolutamente histórica e intencional. Es a través del concepto que se implanta una historia nueva, la conformación mítica en sí. La dinámica regresiva del sentido en forma sucede para recibir un concepto nuevo. El concepto deforma, pero no elimina el sentido, sino que lo aliena. Un aspecto señalado por Barthes es que un significado puede tener innumerables significantes.

La significación, por su parte, es la unión de los dos primeros; es la concreción del mito en sí. En la significación se cierra el proceso mítico, que inicia con la presencia de un significante en su perspectiva de sentido y de forma. Este significante se vacía, se empobrece por el contexto en el cual se genera; entonces, la presencia del significado como concepto se manifiesta en toda su precisión y se opera una suerte de despojo de todos los elementos históricos inherentes. De esta manera se presenta la significación, materialización discursiva del mito.

Finalmente, toda formación mítica despliega una estrategia que le es constitutiva y necesaria: la naturalización. Ante la eventualidad de que el consumidor de mitos perciba el concepto y su significación –sea porque realiza una lectura *inocente* o una reflexiva–, el mito elabora un segundo sistema semiológico que le impida liquidar al concepto; por tanto, lo naturaliza. “Estamos en el principio mismo del mito: él transforma la historia en naturaleza” (Barthes 2008, 222).

Resumimos aquí algunos motivos que hacen del análisis semiológico una herramienta de intelección útil y de alto potencial heurístico para el análisis organizacional de la gestión de talento humano en las organizaciones, así como de la investigación realizada:

1. El fenómeno organizacional, en particular el que se da en el ámbito del talento humano, constituye dinámicas sociales altamente susceptibles de analizarse desde la narratividad y el discurso.
2. En el mundo organizacional hay una gran carga de sugestividad, de expresividad de los actores, lo cual contiene información, valoraciones y subjetividades que deben analizarse.
3. Esta expresividad conforma un material que en el ámbito organizacional, por determinadas motivaciones, conforma un lenguaje mítico que conlleva mensajes que fundamentan las prácticas organizacionales.
4. Las formas del lenguaje mítico son diversas, no solamente orales. Aparecen en toda forma de discursividad: imágenes, símbolos, rituales y todo tipo de tipología escrita –como políticas, manuales, procesos, revistas...–.
5. El significante lingüístico está representado en el ámbito organizacional por –valga la redundancia– el significado lingüístico presente, por ejemplo, en el *Diccionario de la Lengua* de la Real Academia Española. Dada la amplitud del significante, tanto lingüístico como mítico, este tiene muchas formas de representación.
6. Dada la complejidad y diversidad de las formas discursivas en el ámbito organizacional, la estructuración mítica adquiere algunas particularidades. Partiendo del modelo de Barthes, el significante mítico es diverso, adquiere múltiples formas, tales como relatos, disposiciones, opiniones profesionales, experiencias, testimonios, etc.
7. El concepto mítico –significado– se representa a través de la opinión científica y la literatura académica e institucional.
8. La significación mítica –signo– es la postulación del mito en sí. Se representa a través de postulados, principios, relatos, declaraciones, etc., los cuales en su expresión están atravesados por características de jerarquía, poder, dominio y exclusión.

## Metodología

Expuestos los lineamientos teóricos del enfoque metodológico, nos corresponde presentar los aspectos esenciales de la implementación de la investigación para cumplir con los objetivos planteados. Para el primer objeti-

vo de investigación, nos propusimos la definición de categorías de análisis, las cuales fueron divididas en *formales* y *de contenido*. Las formales contemplaron el área temática, el tipo de organización, el género de los autores, la conformidad con el formato de presentación y el alineamiento a las líneas de investigación del programa. En relación a las categorías de contenido, se verificó la consistencia y coherencia en el planteamiento del problema, en la definición de un diseño metodológico, en la indicación de técnicas utilizadas y en las reflexiones presentadas.

Posteriormente se realizaron dos procedimientos, apoyados por un sistema de análisis cualitativo denominado NVivo; para ello definimos como la unidad de análisis a la palabra. El procedimiento realizado consistió en la determinación de conceptos de mayor frecuencia de designación; esto nos permitió posteriormente lo que hemos denominado la *determinación de centralidades semánticas*, también a partir del recurso denominado *árbol de palabras*, del mismo sistema de análisis cualitativo.

Para el segundo objetivo de investigación, se buscó identificar las construcciones míticas en los trabajos analizados, lo que se realizó determinando tres conceptos centrales surgidos del análisis de contenido. De esta forma, apoyados en las premisas del modelo de construcción mítica de Barthes, se identificaron las regularidades discursivas que conforman una estructura mítica.

## Tejiendo conclusiones

El análisis cualitativo desde las narrativas, las construcciones semánticas y las discursividades posibilita otras formas de captación de la realidad social, así como nuevas críticas, reflexividades y comprensiones sobre un objeto de estudio. Además, plantea que existe un *ethos* investigativo –además de académico y profesional– que se conforma a partir del discurso mítico y se convierte en un recurso ideológico para el mantenimiento de una ciencia –y sociedad– mítica.

La investigación explicativa en talento humano y áreas organizacionales, consecuente con sus fundamentos filosóficos de orientación positivista, piensa la realidad organizacional como un fenómeno a partir del cual se pueden



extraer conclusiones inequívocas y universales. Esta posición esencialista simplifica la realidad y desconoce las singularidades, las subjetividades propias de un objeto de estudio de naturaleza histórica, esencialmente contingente e impregnado de subjetividad.

En la búsqueda de predecir comportamientos tanto individuales como grupales, dejamos de lado la riqueza que podría significar una comprensión integral de los fenómenos. En su lugar, perseguimos la manipulación de las variables bajo la lógica de causa y efecto, para la consecución de objetivos que no están relacionados con la superación y resolución de contradicciones, sino simplemente con la comprobación *per se* de hipótesis. Desde esta perspectiva, el programa científico es de administrar conocimiento técnico, y no desarrollar conocimiento teórico que lo fundamente y que permita la superación de problemas sociales en el área.

Con su lógica y modo de razonamiento, la investigación explicativa está condicionada por un examen lineal de los problemas, ya sea a partir de análisis deductivos o inductivos; se deja de lado una lógica de interpretación y reflexión, necesaria para el tipo de problemas de naturaleza eminentemente sociopsicológica. Se llega así a una formación –sea de un científico, académico o profesional– acrítica, irreflexiva, comprometida solo con responder a determinadas necesidades de las organizaciones, pero sin la capacidad de crear necesidades en la sociedad en la que se inserta.

Al no plantear métodos que impliquen al investigador con el sujeto estudiado, que permitan que este se involucre y empodere como conocedor consciente de su realidad, reducimos la posibilidad de comunicar los aspectos investigados, de construir una relación humana con el sujeto investigado, con su problemática y con la sociedad. Otras contradicciones limitan su capacidad de profundización de los fenómenos al desplegar herramientas principalmente cuantitativas en la recopilación de información del objeto de estudio, ya que constriñen los fenómenos humanos y organizacionales, y queda invisible la trama de significaciones que se despliegan en toda su compleja expresión.

La propuesta metodológica de este artículo vincula el análisis semiológico desde la construcción mítica con la reducción sociológica de Guerreiro Ramos, como una de las vías de problematización del referente empírico.

Esta mirada tiene importantes antecedentes en corrientes filosóficas y de pensamiento pospositivistas que pueden contribuir al análisis y la superación de los problemas de la disciplina, desde un enfoque contextualizado localmente. La parte práctica se relaciona con la identificación del tipo de problemas que abordan las investigaciones, y con el correlato conceptual que emerge a partir de este abordaje. Hemos pretendido problematizar en primer lugar cómo la génesis investigativa se asienta principalmente en las necesidades empresariales dentro del contexto de un tipo particular de sociedad –la industrial– para, con ello, evidenciar la naturalización de determinadas visiones y prácticas, las cuales determinan a su vez singulares comportamientos investigativos (en consecuencia, profesionales y académicos). A partir de esta naturalización se gesta un proceso de conformación de mitos que constituye la base cultural de la disciplina.

## Referencias

- Barthes, Roland. 2008. *Mitologías*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guerreiro Ramos, Alberto. 1959. *La reducción sociológica: introducción al estudio de la razón sociológica*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Jurídicas Sociales.
- Hottois, Gilbert. 1999. *Historia de la filosofía del Renacimiento a la posmodernidad*. Madrid: Cátedra.
- Merton, Robert K. 1992. *Teoría y estructuras sociales*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Paes de Paula, Ana Paula. 2015. *Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento*. Río de Janeiro: FGV Editora.
- Torfiing, Jacob. 2004. “Un repaso al análisis de discurso”. En *Debates políticos contemporáneos: en los márgenes de la modernidad*, coordinado por Rosa Buenfil Burgos, 31-53. Ciudad de México: Plaza y Valdés.
- White, Jay. 2013. *Tomar en serio el lenguaje: los fundamentos narrativos de la investigación en administración pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

## **El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica**

*Cocoa on the Ecuadorian coast:  
a study of its cultural and economic dimension*

*O cacau no litoral equatoriano:  
estudo de sua dimensão cultural e econômica*

### **Andrés Abad**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador)*  
andres.abad@epn.edu.ec  
<http://orcid.org/0000-0001-8834-0218>

### **Cristina Acuña**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador)*  
cristina.acuna@epn.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-7286-6140>

### **Efraín Naranjo**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador)*  
efrain.naranjo@epn.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6629-1101>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>

Recibido: 1 de septiembre de 2019 • Revisado: 20 de octubre de 2019  
Aceptado: 4 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Este artículo presenta cronológicamente hechos histórico-culturales y económicos del cacao en Ecuador. Por intermedio de la metáfora del tejido, se establece una doble mirada de su historia, considerando que ha sido uno de los productos primarios de exportación más importantes del país. Esta investigación tiene por objetivos describir los principales elementos culturales y económicos de la historia del cacao en la Costa ecuatoriana, y coadyuvar en la comprensión de la articulación de estas dimensiones. Se basa en el método descriptivo, con técnicas de análisis documental y bibliográfico en perspectiva histórica, para evidenciar la trascendencia acerca del sentido cultural del cacao vinculado con su aspecto económico. Según la metáfora aquí planteada, la urdimbre del tejido del cacao se relaciona con los factores menos evidentes, los aspectos histórico y cultural del producto; la trama, que es lo más visible, corresponde al contexto económico y comercial del cacao. El artículo señala algunos elementos que conforman las dimensiones de análisis y que podrán servir para profundizar sobre la magnitud o dirección de sus interrelaciones.

**Palabras clave:** Cacao, Ecuador, cultura, economía, metodología descriptiva.

**JEL:** Z1 Economía cultural.

## Abstract

This article presents chronologically historical-cultural and economic facts of cocoa in Ecuador. Through the metaphor of the fabric, a double look of its history is established, considering that it has been one of the most important primary export products of Ecuador. This research aims to describe the main elements of the cultural and economic dimension related to the history of cocoa on the Ecuadorian coast and helps in understanding the articulation of these dimensions. It is based on the descriptive method with the techniques of documentary and bibliographic analysis in historical perspective, to demonstrate the importance of the cultural sense of cocoa linked to the economic aspect of the product. The metaphor presented here indicates that the warp of the cocoa fabric is related to the less visible factors and refers to the historical and cultural aspects of the product; the plot, which is the most visible, corresponds to the economic and commercial context of cocoa. The article highlights some elements that make up the dimensions of analysis and that may serve to deepen the magnitude or direction of their interrelations.

**Keywords:** Cocoa, Ecuador, culture, economy, descriptive methodology.

**JEL:** Z1 Cultural Economics.

## Resumo

Este artigo apresenta cronologicamente fatos histórico-culturais e econômicos do cacau no Equador. Através da metáfora do tecido, estabelece-se um olhar duplo de sua história, considerando que foi um dos produtos primários de exportação mais importantes do Equador. Esta pesquisa tem por objetivo descrever os principais elementos da dimensão cultural e econômica relacionada com a história do cacau no litoral equatoriano e coad-

juvar na compreensão da articulação destas dimensões. Baseia-se no método descritivo com técnicas de análise documental e bibliográfica em perspectiva histórica para evidenciar a transcendência acerca do sentido cultural do cacao vinculado com o aspecto econômico do produto. A metáfora aqui apresentada mostra que a urdidura do tecido do cacao se relaciona com os fatores menos visíveis e se refere aos aspectos histórico e cultural do produto; a trama, que é o mais visível, corresponde ao contexto econômico e comercial do cacao. O artigo põe em evidência alguns elementos que conformam dimensões de análise e que poderão servir para aprofundar a magnitude ou a direção de suas interrelações.

**Palavras-chave:** Cacao, Equador, cultura, economia, metodologia descritiva.

**JEL:** Z1 Economía cultural.

## Introducción y aspectos metodológicos

El cacao ha tenido un rol importante en la economía e historia ecuatorianas: junto con el banano y el petróleo constituyen la tríada más importante de productos primarios de exportación, elementos *clave* para la articulación del Ecuador con la economía mundial (Acosta 2006; Larrea Maldonado 2006; Henderson 1997). Adicionalmente, el impacto del cacao en la economía ha configurado elementos sustanciales que conforman la cultura en la Costa del país (Larrea Maldonado 2006; Chiriboga 2012). Esta investigación, de carácter introductorio, se centra en el cacao, y tiene por objetivo coadyuvar a la comprensión sobre la articulación entre las dimensiones cultural y económica de este producto en la región del litoral ecuatoriano. Surge con el fin de entender el fenómeno del cacao con una mirada doble, que pone en evidencia la necesidad de una articulación entre estas dos dimensiones.

Morgan (1990) señala que las metáforas sirven para entender lo complejo y lo paradójico de los aspectos de la vida social y organizacional, para poner atención en diversos atributos que damos por sentado y, en consecuencia, conseguir la comprensión de aspectos que pueden coexistir de modo complementario. Bajo dicha óptica se usa como estrategia de investigación la metáfora del tejido, compuesto por una urdimbre, que es el valor histórico y cultural del producto, y por una trama, que se refiere a los factores económicos asociados. La urdimbre, si bien es la que soporta vigorosamente un tejido, está en su mayor parte invisibilizada; mientras que la trama, que es

de donde se generan las imágenes y los colores, es más visible. Esto permite contar con una mirada doble del tejido que conforma una unidad, en este caso de economía y cultura.

Para Tolila (2007), abordar la economía y la cultura no es fácil ni tampoco inmediato. Lleva en primer lugar a abordar el carácter histórico de las preguntas que se plantean y que se encaminan hacia un enfoque estratégico de las grandes interrogantes económicas. Esta doble mirada de la metáfora permite preguntarse sobre las dimensiones económicas de la cultura y las dimensiones culturales de la economía.

Este estudio, desde el punto de vista metodológico, tiene una naturaleza descriptiva: inicia con una recopilación y síntesis de bibliografía y documentos que permiten conocer cómo el cacao ha incidido e incide en la cultura y economía ecuatorianas, así como revisar la existencia de varios auges económicos relacionados con el producto. Para el efecto, se dio preferencia a los textos de referentes en el estudio sobre la incidencia del cacao en la economía ecuatoriana, así como a diversos artículos que se refieren a las últimas investigaciones arqueológicas sobre la domesticación del cacao en la Amazonía sur ecuatoriana, y a otros con datos de relevancia cultural. Posteriormente, se realizaron entrevistas para recopilar criterios de especialistas en torno a la relación entre la cultura y la economía del cacao en Ecuador, lo que permitió determinar algunas potencialidades existentes relacionadas con el cultivo, el procesamiento y la exportación del producto, así como con la fabricación de su principal derivado: el chocolate. Todo esto, con el objetivo de encontrar cuáles son los elementos de mayor importancia cultural y económica de este producto primario de exportación en Ecuador.

La estructura de este trabajo parte de una revisión bibliográfica y documental sobre el tema y subraya, en su primera parte, la importancia del significado histórico y cultural del cacao como producto primario de exportación en el país, desde sus orígenes culturales prehispánicos hasta la tradición colonial y republicana atada a él. En la segunda parte, se señalan las potencialidades económicas que, viniendo desde el pasado, se muestran en el presente, toda vez que los datos establecen que el chocolate elaborado con cacao ecuatoriano tiene gran aceptación y prestigio en el mercado mundial, por la calidad y la variedad de sus productos. Finalmente, con la descripción de las dimensiones y los elementos que las conforman, queda establecida de

forma implícita su articulación, pues al igual que en la metáfora del tejido estas dos dimensiones se nutren recíprocamente.

## La urdimbre: significado histórico y cultural del cacao en Ecuador

América Latina es conocida como la cuna del cacao. Por muchos años se ha reconocido a México y Centroamérica como zonas de domesticación de este producto, ya que se ha encontrado evidencia de su uso que data de más de cuatro mil años. Sin embargo, hoy existen investigaciones que señalan que al menos una variedad de cacao fino de aroma tiene su punto de origen en la Amazonía ecuatoriana.

Varias investigaciones (Zarrillo et al. 2018; Loor et al. 2009 y 2012) dan cuenta de la antigüedad del uso cultural del cacao (o *Theobroma cacao* L.) y reconocen que los antiguos pobladores de lo que hoy se conoce como la cultura Mayo Chinchipe, en el actual Ecuador, fueron los primeros en el mundo en utilizar la planta de cacao con fines alimenticios, hace aproximadamente 5.300 años. La revista *Nature Ecology & Evolution*, en octubre de 2018, publicó “The Use and Domestication of Theobroma Cacao During the mid-Holocene in the Upper Amazon”, cuya autoría pertenece a 19 investigadores, entre ellos el arqueólogo ecuatoriano Francisco Valdez, investigador del Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Su resumen da cuenta de lo siguiente:

Tradicionalmente, se cree que el cacao se domesticó por primera vez en Mesoamérica. Sin embargo, la investigación genómica muestra que la mayor diversidad de *T. cacao* se encuentra en la región superior del Amazonas en el noroeste de Sudamérica, apuntando a esta región como su centro de origen. A nuestro entender, estos hallazgos constituyen la evidencia más temprana del uso de *T. cacao* en las Américas y el primer ejemplo arqueológico inequívoco de su uso precolombino en América del Sur. (Zarrillo et al. 2018, 1879)

Este estudio revela que la cronología de los primeros usos del cacao se mueve por lo menos 1.500 años atrás de lo que se sostenía en los círculos científicos (Zarrillo et al. 2018), pues luego de realizar pruebas científicas de

laboratorio a las muestras de residuos alimenticios obtenidos en la zona, se confirmó la presencia de teobromina, cafeína y teolimina, elementos que se encuentran de manera simultánea en el cacao.

Es así que “los árboles de cacao, sus vainas, semillas y bebidas también estaban íntimamente relacionados con sus mitos y dioses”, especialmente porque su “pulpa se come como un aperitivo vigorizante, que se convierte en un jugo fresco y se fermenta para hacer una bebida alcohólica utilizada en rituales y celebraciones” (Zarrillo et al. 2018, 1882). Además, las semillas de cacao fueron un elemento importante en el intercambio comercial entre los pueblos prehispánicos del litoral de la Costa ecuatoriana, tal como lo refiere Marcos (2005). El origen genético del cacao se ubicaría también en lo que hoy es la Amazonía norte del Ecuador (Loor et al. 2012), pero sobre este aspecto no se profundizará en este espacio.

Lo antes señalado da cuenta de la importancia que el cacao ha tenido en la zona geográfica de lo que hoy constituye Ecuador, especialmente en las épocas Colonial, Republicana y Contemporánea, por su trascendencia económica y por ser fuente de identidad cultural (Chiriboga 2013; Guerrero 1980; Manguashca 2012).

El interés por este producto también llegó a Europa, lo que se observa en el relato respecto del consumo de chocolate como parte de las costumbres de las élites europeas. Así, “la infanta María Teresa de España, al casarse con Luis XIV de Francia, le habría entregado el secreto de la receta de chocolate como regalo de novios” (Sanfuentes Echeverría 2006, 531); posteriormente, el chocolate sería declarado la bebida oficial de la corte francesa.

Específicamente en el caso del Ecuador, Manuel Chiriboga (2013), en *Jornaleros, grandes propietarios y exportación cacaotera, 1790-1925*, se refiere a la incidencia de este producto en la historia del Ecuador, principalmente a finales del siglo XVIII y principios del XX, en la época de la “pepa de oro”,<sup>1</sup> y explora la relación entre los productores de cacao y los trabajadores. Chiriboga (2013) menciona que el primer *boom* cacaotero se dio entre 1770 y 1842, dentro del sistema económico latifundista imperante en aquella época, y ofrece cálculos sucintos sobre el volumen de producción y

---

1. El cacao fino y de aroma es de color verde pero, una vez que madura, su color se torna amarillo; de ahí viene la denominación “pepa de oro” (Chiriboga 2013).



ganancias. Es de notar que la inserción del cacao en la economía de la Costa ecuatoriana había iniciado un siglo antes.

Hacia 1600 la recolección y explotación de cacao constituía uno de los rubros importantes de actividad de la antigua provincia de Guayaquil. Cerca de nueve barcos salían anualmente del puerto transportando cacao, especialmente a México, luego de la quiebra de la producción guatemalteca hacia 1580. (Chiriboga 2013, 27)

El autor determina cómo la concentración de la propiedad se constituye en el generador de conflictos sociales en las relaciones de producción durante el auge que tuvo el cacao entre los años 1885 y 1912, cuando se dieron condiciones particulares, tales como “la expropiación de las propiedades campesinas en favor de los sectores dominantes, la conformación de las grandes propiedades cacaoteras, la movilización forzada, y el sometimiento a los trabajadores” (Chiriboga 2013, 21-22), todo esto en un contexto desarrollado en la forzada realidad de una vocación agrícola del Ecuador.

Fue en la ciudad de Guayaquil, como centro comercial y bancario del país, donde el cacao se conectó con el mercado mundial y brindó grandes ganancias a los sectores dominantes; no obstante, ya se podían asimilar los factores que generaron la crisis cacaotera del siglo XX. Guayaquil se convirtió en la capital del cacao desde la Colonia, por su posición de puerto que permitía la conexión con otras latitudes.

La política colonial de las grandes empresas monopólicas del chocolate impulsa al cacao en el continente africano, dando como resultado: el enfrentamiento, la competencia entre productores africanos y agroexportadores ecuatorianos; la vertiginosa caída de los precios [...]. La Primera Guerra Mundial vendrá a oscurecer más el panorama; la época de la deflación se traducirá en crisis y ruina del régimen agroexportador. (Chiriboga 2013, 23)

Según Acosta (2006), en la historia económica del Ecuador, la exportación de la pepa de oro se articuló a una fase económica primaria-exportadora. Por su parte, además hay que considerar la política, que “tuvo una influencia fundamental por el lado del control territorial y social, en el cual se sintetizaban los aspectos ideológicos del permanente conflicto entre dominación oligárquica y participación ciudadana, así como entre poder central y poderes regionales” (Acosta 2006, 29).

Imagen 1  
Hacienda de cacao



Fuente: Archivo Histórico del Guayas (circa 1900-1909).

El cacao nacional, considerado un grupo genético particular, es la variedad que dio a conocer al Ecuador en el mercado mundial, y es sinónimo de aromas y sabores, características que se deben a las condiciones climáticas y geográficas que posee su zona de producción, y que contribuyen a la denominación de *cacao fino* y *de aroma*.

Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial), proveniente de la variedad Nacional, cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el

mercado internacional. Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, los que muchos no saben es que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene. (Anecacao 2019, párr. 3)

El nombre *arriba* se origina durante la época de gran producción cacaotera, en el segundo *boom* del cacao (1870-1930). “Cuenta la historia que los comerciantes llegaban hasta el puerto de Guayaquil para comprar el cacao ecuatoriano y llevárselo a Europa. Al preguntar de dónde traían el producto, la gente respondía que ‘de arriba’ [...], empezaron a llamarlo Cacao Arriba” (Anecacao 2019, párr. 4).

El distrito de Arriba (provincia de Los Ríos) era el epicentro de la economía cacaotera. Su producto era de mejor calidad que el de las otras regiones productoras y, por lo tanto, se cotizaba a mayor precio. Su primacía se debió a diversos factores. En primer lugar, el suelo aluvial era excepcionalmente profundo, “probablemente más profundo que en cualquier otro país tropical”. (Maiguashca 2012, 75)

La denominación *arriba* fue registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) en 2008, y se obtuvo el sello de denominación de origen (DO) del país en 2014: “Su historia es parte de los retos que tiene la DO, que busca poner en marcha la reactivación de un sector que ha sido maltratado a través de la historia, pero que ha trabajado ineludiblemente junto a la mazorca de cacao” (EC IEPI 2019, párr. 2).

También se pueden mencionar otras variedades como el *cacao criollo*, término atribuido a los españoles por los habitantes nativos de la época (Quiroz 2002), y *cacao sacha*, conocido así en honor a los superárboles de cacao ubicados en la finca de la familia Sánchez, que son de gran productividad y resistencia (Zambrano Aveiga 2013). Su “material genético en nuevas siembras, mediante las labores agrícolas adecuadas, incrementaría el rendimiento por hectárea y permitiría la generación de ganancias a mediano y largo plazo, en lo económico, social y ambiental” (Calva y Ramírez 2016, 5). Finalmente, la variedad más popular y de calidad (aunque no posee el aroma del cacao arriba) es el cacao *ramilla* o CCN-51 (Colección Castro Naranjal 51). Desarrollado por Homero Castro Zurita, es una variedad del trinitario, el “cual presenta algunas características que le han permitido ganar alguna aceptación entre los cacaoteros ecuatorianos. Su productividad es casi seis veces

mayor que la de las otras variedades cultivadas en el país, es más resistente a plagas y enfermedades” (Vassallo 2015, 52).

En 1800 se registró una proliferación de fábricas de chocolate en Europa y Estados Unidos, debido, además, a que en esa época el holandés Coenraad Johannes van Houten inventó una prensa hidráulica mediante la cual se pudo obtener cacao en polvo, que se disolvía de mejor manera en el agua caliente y facilitaba la digestión del producto (García Luaces 2014). De esta manera se fomentaron sistemas de producción y comercialización relacionados con esta idea innovadora, aspectos que también impactaron a los proveedores del Ecuador, pues permitieron la expansión de las haciendas productoras de cacao en el litoral ecuatoriano.

Guerrero (1980) señala que los dueños de las tierras para la producción de cacao constituyeron una burguesía local que generó iniciativas empresariales para aprovechar la demanda de bienes y servicios por parte de los consumidores del sistema capitalista mundial. Además, destaca las condiciones favorables de clima, que permitieron generar ventajas comparativas, especialmente en el cultivo de la variedad del cacao fino y de aroma.

Lo antes mencionado provocó que a las familias que acumularon gran fortuna con el cultivo y la exportación cacaotera desde el puerto de Guayaquil, especialmente durante el siglo XIX y principios del XX, se las conociera como “Gran Cacao”, dicho producto provenía de las cuencas de los ríos Daule y Babahoyo, afluentes del Guayas. Larrea Maldonado (2006) anota que, a principios del siglo XX, la demanda intensiva de cacao por parte de los países más industrializados ubicó al país en los primeros lugares de exportación en el planeta, con cerca de un 25% del total de la producción mundial, lo que representaba el 70% del total de las exportaciones para el país. En el proceso de producción, la inversión de capital fue mínima, y la tecnología utilizada se centraba en el uso extensivo de la tierra, junto con el trabajo no calificado. No obstante, el auge del cacao permitió la construcción de obras para la mayor integración de la nación.

El desarrollo cacaotero conformó las bases para una posterior integración del espacio nacional y el desarrollo de su mercado interno, que se establecieron solamente en la etapa bananera. García Moreno inició la carretera Quito-Guayaquil y Alfaro culminó el ferrocarril en 1908. Ya en 1897 se unieron la carretera y el ferrocarril, facilitando

las migraciones internas y el tráfico de productos entre la Sierra y la Costa. (Larrea Maldonado 2006, 52)

Chiriboga menciona que el primer auge cacaotero se desarrolló entre los años 1763 y 1840, bajo el impulso de las reformas borbónicas; fue el verdadero *boom* de la época de los Gran Cacao: “Los Aspiazu, los García Moreno, los Sotomayor, los Carmigniani y los Mendoza” (Chiriboga 2012, 16). Desde el año 1880 se produjo una revalorización de esas tierras.

Por otra parte, en 1840 la Costa del Ecuador fue víctima de epidemias de fiebre amarilla que diezmaron a la población, lo que produjo una ingente pérdida de las cosechas en las haciendas productoras de cacao. Así, esta “crisis cacaotera marca la fragilidad de la integración del Ecuador al mercado mundial sobre la base de productos primarios o monocultivos, con el predominio de tecnologías extensivas y un escaso conocimiento técnico sobre los productos cultivados” (Larrea Maldonado 2006, 57). A pesar de la crisis existente, la abolición del concertaje en 1918 y el control ideológico de los grupos económicos de la Sierra del país provocaron un traslado de la mano de obra hacia la Costa, cuya respuesta fue la expansión de la frontera agrícola, que fomentó la concentración de la tierra y los ingresos de las familias productoras de cacao (Acosta 2006).

Al mismo tiempo, a inicios del siglo XX, se empezó a cultivar cacao en África, lo que disminuyó la competitividad de las exportaciones nacionales; además, dos plagas arrasaron con la producción cacaotera, lo que generó una caída de los precios internacionales (Larrea Maldonado 2006). Esta situación significaría el inicio de una crisis aún peor, “que surgiría por la caída de los precios del cacao, como efecto del ingreso masivo al mercado mundial de cacao originado en la africana Costa de Oro, donde el imperio colonial inglés introdujo en forma forzada el cultivo” (Chiriboga 2012, 20). A ello deben sumarse la crisis financiera de 1929 y la crisis nacional del sistema bancario y financiero, que ocurrieron en la misma época. De este modo, las haciendas ecuatorianas se orientaron a un nuevo modelo de negocio basado en la producción del banano.

Chiriboga (2012) señala que, durante la Primera Guerra Mundial, las relaciones comerciales entre las firmas exportadoras ecuatorianas y varias empresas de los países involucrados en el conflicto bélico se deterioraron debido a los embargos que existían.

Hay que mencionar que la urdimbre del cacao, que corresponde a la parte histórica y cultural, versa sobre la identidad nacional como un aspecto esencial relacionado con la producción del cacao fino y de aroma, toda vez que se pueden resaltar factores culturales asociados. Por ejemplo, el Acuerdo del Ministerio de Cultura y Patrimonio No. DM-2017-063 incorpora al cacao fino y de aroma como patrimonio cultural inmaterial de la nación, y menciona que Ecuador es el principal productor mundial de este tipo de variedad de cacao; además, señala que es indispensable preservar este legado cultural, social y económico. Por tal razón, el Estado debe procurar medidas para su salvaguardia, lo que “se entiende como un reconocimiento simbólico a la importancia de estos saberes traducidos en prácticas, usos sociales y culturales de varias poblaciones ecuatorianas que han hecho de la producción del cacao su forma de vida” (EC Ministerio de Cultura y Patrimonio 2017, párr. 27). Se considera que las familias dedicadas a la producción agrícola de cacao comparten un conjunto de creencias, valores y costumbres que las identifican como un grupo cultural definido. Con estos antecedentes, se ha logrado determinar una serie de aspectos relativos al sentido histórico y cultural del cacao en Ecuador, que el Estado ha querido rescatar.

Así también, el cacao arriba configuró una identidad propia, situación que se puede visibilizar en la ciudad de Vinces, ubicada en la provincia de Los Ríos y que, junto a Babahoyo, Pueblo Viejo, Palenque, Mocache y Quevedo, era uno de los pueblos en se producía principalmente esta variedad. Allí, el cacao se convierte en un imaginario social que fomenta el orgullo de esta manifestación cultural.

El territorio cacaotero de Vinces, que incluía las parroquias de Palenque, Mocache, Quevedo y la propia Vinces, podía considerarse a inicios del siglo XX como la *capital cacaotera* del mundo. Prueba de ello es que para finales del siglo XVIII ya se cultivaban cerca de 145.000 árboles de cacao, “aprovechando condiciones naturales únicas como la presencia de ricos depósitos aluviales, traídos por una densa red fluvial, que incluía ríos como el mismo Vinces, que al conectarse con el Río Guayas, permitía acceso directo a la ciudad puerto de Guayaquil” (Chiriboga 2012, 15).

La vida de los habitantes de Vinces, como resultado de la internacionalización del negocio del cacao, tuvo una influencia cultural, especialmente francesa, materializada en la arquitectura, los vestidos, la comida y el propio

lenguaje. Esta situación se daba por “un efecto contagio traído por las familias cacaoteras, cuya costumbre era distribuir la residencia de los varios miembros de la familia entre las haciendas, Guayaquil, Londres, París o Berlín, según las conexiones comerciales de las familias” (Chiriboga 2012, 18). Por esta razón se llegó a conocer popularmente a Vinces como “París chiquito”, con un imaginario social que permanece hasta la actualidad en manifestaciones arquitectónicas urbanas: la pequeña réplica de la Torre Eiffel en el centro de la ciudad, un castillo y el palacio municipal antiguo (García 2005). La ruina económica, debido a la crisis cacaotera, dio fin a este estilo de vida luego de la Primera Guerra Mundial (Chiriboga 2012).

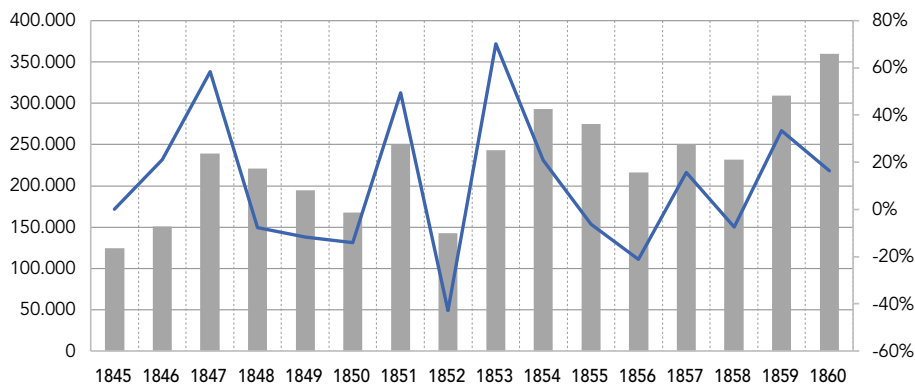
Como se ha mencionado en los párrafos precedentes, la producción del cacao tuvo influencias culturales y marcó procesos históricos y económicos. Guayaquil fue a principios del siglo XX el puerto de exportación cacaotera más importante del mundo; por lo tanto, es importante resaltar los factores económicos y comerciales que lo permitieron.

## **La trama: el contexto económico del cacao y chocolate**

Una vez que se ha abordado la urdimbre (los hilos poco visibles que sostienen los diseños de un tejido o un tapiz), se procederá en este punto a describir la trama, que corresponde a los elementos más visibles: para este caso, el contexto económico relacionado con el cacao y el chocolate. Como se ha señalado, la historia del cacao, como producto relevante para la economía ecuatoriana, se remonta a 1779 (primer auge cacaotero). Entre los años 1825 y 1843, su nivel de exportación hacia México, América Central, España y el resto de Europa creció aproximadamente en un 118% (Chiriboga 2013); a su vez en 1888 las exportaciones de cacao superaron los volúmenes habituales y de esta manera, el cacao se incorporó como producto primario a la economía mundial (Acosta 2006). La bonanza cacaotera y sus crisis determinaron el ciclo de exportación; fue así como, entre 1790 y 1800, hubo alrededor de tres millones de plantas de cacao en la Costa (EC Ministerio Coordinador de Patrimonio 2013).

La exportación del producto entre 1845 y 1880 no contó con un registro estadístico que pueda ser considerado como certero; sin embargo, de los registros existentes, una fuente relativamente confiable, según señala Chiriboga (2013), es la revista del Mercado de Guayaquil, perteneciente a la casa Martin Reinberg & Co. Los datos de exportación se aprecian en la figura 1.

Figura 1  
Exportaciones en quintales de cacao, 1845-1880



Fuente: Chiriboga (2013, 58).

Durante los años de la fiebre amarilla, las exportaciones cayeron sustancialmente y la producción costeña se reorganizó, lo que permitió un nuevo auge cacaotero a finales del siglo XIX. La producción se sustentaba, entre otros aspectos, en el trabajo forzado, la migración de mano de obra desde la Sierra –por la crisis de los obrajes–, procesos productivos rudimentarios, relaciones comerciales inexistentes y la legislación contra la “vagancia” (Acosta 2006; Chiriboga 2013).

El incremento en la producción, sin embargo, requería de un contingente de agricultores que no pudo ser cubierto debido a la crisis demográfica en la región costera durante la época. De todas formas, desde finales de 1870, las exportaciones comienzan a ser representativas y el cacao se vuelve más importante gracias a los siguientes factores: caída de las exportaciones de productos ligados a la elaboración artesanal, aumento de los precios del cacao



y de la producción cacaotera, cambios en los mercados de destino, transnacionales en busca de materia prima en otras economías, mayores relaciones comerciales, y el uso de tecnologías (Acosta 2006).

Entre 1880 y 1895, Ecuador se convierte en el mayor exportador de cacao. Los factores vinculados con el incremento de las relaciones entre los grupos comerciales guayaquileños y los terratenientes, tanto serranos como costeños, permitieron un incremento en la comercialización de este producto. Estas relaciones constituyen el nacimiento de una burguesía intermedia bajo nuevas relaciones de producción, impulsadas por las modificaciones ideológicas que plantearon los liberales durante esta época (Acosta 2006; Chiriboga 2013).

Henderson (1997) señala que el sistema productivo del cacao no alcanzó durante esa época un gran crecimiento, debido a un casi nulo impulso en el uso de tecnologías para la producción que permitiera a otros sectores desarrollarse por la participación en la agregación de valor. Existía una necesidad de incrementar la productividad de la fuerza laboral como factor fundamental para la producción, aspecto dinámico del capitalismo, pero este atributo no era una característica de la economía ecuatoriana de la época.

Durante los inicios del siglo XX, el cultivo de cacao se centró primordialmente en zonas que determinaran su denominación de origen y que contaran con las condiciones naturales para permitir el crecimiento de la producción cacaotera, así como su comercialización, por encontrarse cercanas a vías fluviales: la zona del río arriba (Vinces), Balao, Machala y la zona de Manabí y Esmeraldas (Chiriboga 2013).

La producción de estas zonas se incrementó paulatinamente durante los años 1877-1925. Sin embargo, fue la zona de *arriba* la que presentó mayor crecimiento: llegó a tener una cosecha máxima de 703.692 quintales en 1914, el pico de esta tendencia creciente. Posteriormente, la tendencia es decreciente, aspecto que coincide con la Primera Guerra Mundial (Maiguashca 2012).

Durante 1877-1925, Ecuador se constituyó como el líder en la producción de cacao, e incluso el British Chargé d'Affaires (el Encargado de Negocios británico) consideraba en 1914 que si la economía ecuatoriana se hubiera manejado de manera adecuada, el país se habría convertido en el más rico de la costa oeste de Sudamérica (Henderson 1997).

La zona de arriba tenía aproximadamente el 52% de los árboles del país. Entre 1877 y 1917, aproximadamente el 60% del total de la producción cacaotera estuvo constituido por el cacao arriba, mientras que de 1918 a 1925 se aprecia un incremento de aproximadamente el 10% sobre este valor (Chiriboga 2013).

Los datos del trabajo realizado por Maiguashca (2012), sobre las exportaciones cacaoteras medidas en quintales entre 1881 y 1930, reflejan el incremento sostenido de estos volúmenes. De igual manera, se aprecia una disminución para el último período, comprendido entre 1921 y 1924.

Tabla 1  
Exportaciones cacaoteras del Ecuador, promedios anuales, 1881-1930

Años	Quintales	Incremento
1881-1890	259.939	-
1891-1900	370.318	42,46%
1901-1910	520.916	40,67%
1911-1920	817.707	56,97%
1921-1924	722.530	-11,64%

Fuente: Maiguashca (2012, 78).

Se debe señalar que en 1846 existía una clara concentración de la producción cacaotera, pues el 77,7% de la producción pertenecía solo a dos empresas de un total de ocho competidores; por su parte, en 1915 eran cuatro empresas las que poseían el 74,4% de la producción, de un total de 24 (Baquero y Mieles 2014). La década de 1920 fue devastadora para la comercialización y producción del cacao, esto debido a una sobreproducción: aunque el consumo creció, el excedente no pudo ser colocado en el mercado y el precio cayó, lo que forzó a la Asociación de Agricultores del Ecuador a intervenir en el mercado (Henderson 1997).<sup>2</sup>

2. Esta asociación fue conformada en 1912 por los principales exportadores de cacao del litoral ecuatoriano con el objetivo de enfrentar la competencia extranjera y controlar el precio del

En principio, esta intervención coadyuvó a una mejora en los precios; sin embargo, luego volvieron a bajar, aunque el esfuerzo por restaurarlos se mantuvo hasta la desaparición de la asociación en 1925. Su intervención y su interés por regular el precio del cacao se tornó en un mecanismo de especulación nacional, lo que en parte impidió que cumpliera con las metas inicialmente establecidas (Baquero y Mieles 2014).

La producción mundial de cacao dio un giro para Ecuador. Durante 1920, se evidenció una profunda disminución respecto a otros productores: de tener casi un 30% de la producción en 1894, llegó a tener solo el 6,53% en 1924. Por otro lado, las colonias británicas se tomaron el mercado: llegaron en 1924 a contar con un 53,54% del total de la producción mundial (Chiriboga 2013).

La aparición y expansión de enfermedades redujo la producción en un 30%, sumadas a la falta de medios de transporte y de acceso a mercados internacionales como consecuencias de la Primera Guerra Mundial. Así, el cacao y la economía ecuatorianos entraron en un período de depresión e inestabilidad. Conforme la producción fue disminuyendo, como fenómeno combinado con la caída del precio y los problemas de comercialización, la crisis se profundizó y afectó a los grandes propietarios.

El fin de la Primera Guerra Mundial no llevó a una mejora de la situación; todo lo contrario, ya que se buscaba una disminución de los precios de las materias primas para el desarrollo de la industria chocolatera. Esta disminución, además, coincidió con la gran depresión de los años 30.

La crisis que se presentó en la producción de cacao, que se relacionaba con otros productos y con fenómenos demográficos tanto de la Costa como la Sierra ecuatoriana, no se dio exclusivamente por la disminución del precio internacional de este producto, sino que también se vio afectada por el bajo desarrollo de las fuerzas productivas existentes en ese momento (Chiriboga 2013).

Como reacción a la propagación de la plaga en las plantaciones cacaoteras, se produjo un sinnúmero de denuncias sobre la disminución en el número de quintales cosechados, despidos de trabajadores y solicitud de rebaja del avalúo catastral. Para 1927, se empezó a buscar la siembra de otro tipo de

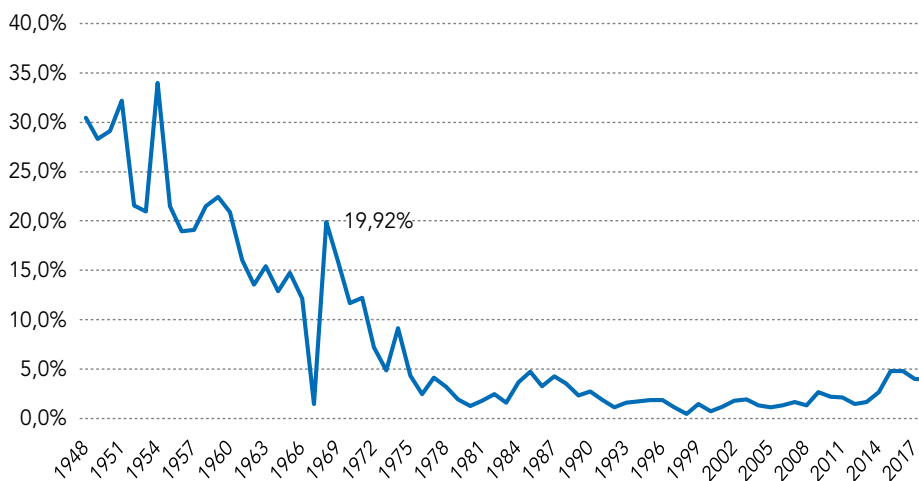
---

cacao; esto último, mediante la compra del cacao a los productores, a los precios impuestos por las casas exportadoras independientes (Chiriboga 2013).

productos que pudieran resultar más rentables en aquellas propiedades que no habían sido embargadas (Mauguashca 2012).

La crisis del cacao llevó a lo que Chiriboga denomina una “crisis del régimen agroexportador y reestructuración de las clases sociales” (2013, 383). Los grupos económicos con mayores recursos tuvieron la posibilidad de adquirir las tierras de los agricultores afectados por la crisis y, por lo tanto, se multiplicaron los pequeños productores dedicados a cultivos de yuca, arroz y banano. En 1929, el Banco del Ecuador ya señalaba que este último era el nuevo producto a cultivar.

Figura 2  
Cacao como porcentaje del total de exportaciones, 1948-2018



Fuente: Acosta (2006) y Banco Central del Ecuador (2019).

Los volúmenes de exportación del cacao, a partir de 1948, disminuyeron vertiginosamente, y se distinguen tres etapas entre aquel año y 2018. En la primera, de 1948 a 1967, se refleja el mayor nivel de disminución: de 30,46% sobre el total de exportaciones, a un 1,49%. La segunda empieza en 1968 con un repunte en el porcentaje de exportaciones, que alcanza un 19,92%

debido a condiciones estructurales del mercado; luego, hasta 1998, existe un decrecimiento sostenido que alcanza un 0,45%. En el tercer período, de 1998 a 2018, se observa un crecimiento en los porcentajes de exportación, sin que sean comparables a los de la época de mayor exportación de *la pepa de oro* (Acosta 2006; Banco Central del Ecuador 2019).

Tabla 2  
**Producción mundial de cacao en toneladas métricas (TM), 2016-2017**

	<b>País</b>	<b>Producción en TM</b>
1	Costa de Marfil	2'010.000
2	Ghana	950.000
3	Indonesia	320.000
4	Ecuador	300.000

Fuente: International Cocoa Organization (2019).

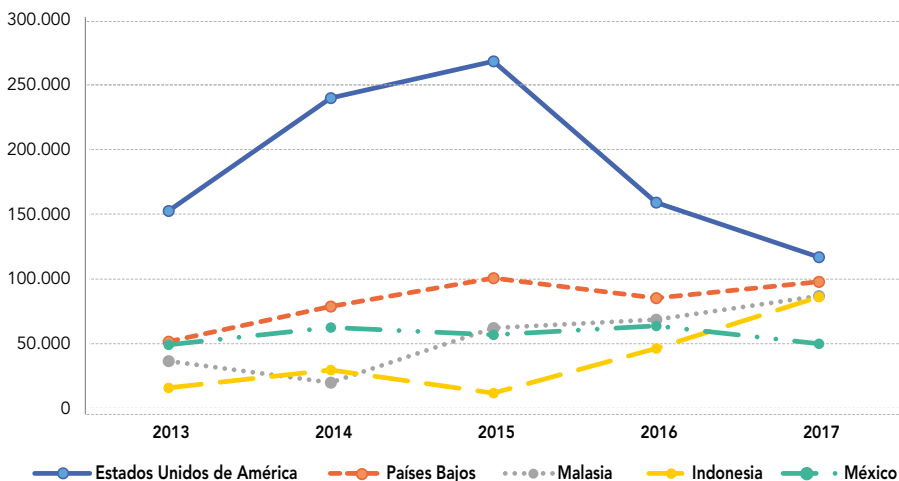
Actualmente, Ecuador es el cuarto productor de cacao a nivel mundial, con 300.000 toneladas al año (tabla 2). El crecimiento ha sido del 110% durante los últimos diez años, con una cadena de valor que beneficia a 600.000 familias en todo el país (EC Pro Ecuador 2018). Para el 2016, el 80% del cultivo correspondía a pequeños productores. La provincia de Guayas representaba el 28% de la producción nacional; Los Ríos, 23%; y Manabí, 13% (EC Pro Ecuador 2016).

Para el 2016, se registraron 66 empresas enfocadas en el cultivo de cacao, principalmente ubicadas en Guayas, Pichincha y El Oro, que generaron plazas de trabajo con beneficios para 561 personas. En el mismo período, en la provincia de Pichincha se concentraron 32 empresas, que beneficiaron a 470 personas (EC Corporación Financiera Nacional 2018). Es así como “Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano” (Anecacao 2019, párr. 2). En el país se produ-

cen, entonces, dos variedades principales de cacao, que la organización Pro Ecuador describe como:

Cacao Fino de Aroma [...], cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción del exquisito chocolate *gourmet* apetecido a nivel mundial. Cacao CCN-51, conocido también como Colección Castro Naranjal, cuyo color característico es el rojo. Además, es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros. (EC Pro Ecuador 2016, párr. 4)

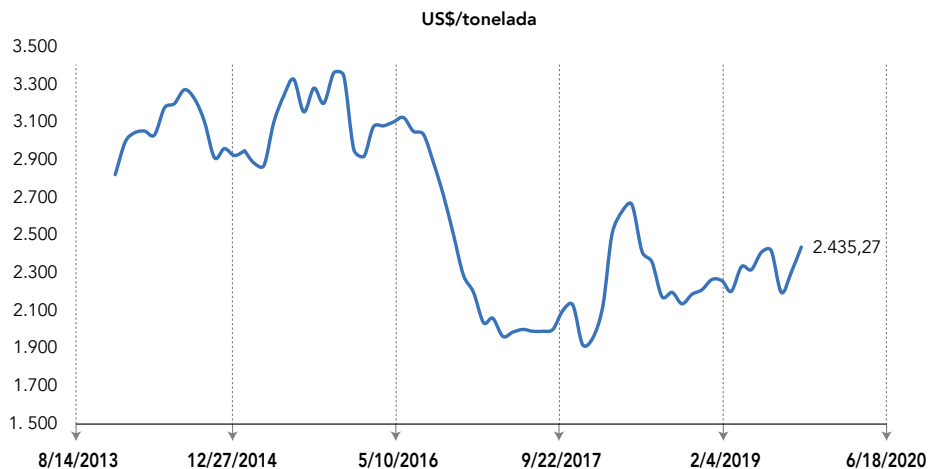
Figura 3  
Destinos de exportación de cacao, en miles de dólares, 2013-2017



Fuente: United Nations Comtrade (2018).

Según United Nations Comtrade (2018), las exportaciones, a partir del 2001, se diversificaron. Estados Unidos se ha convertido en uno de los destinos de exportación con mayor crecimiento, como se aprecia en la figura 3. Por otra parte, la International Cocoa Organization (ICCO) coordina y pone en marcha el “Acuerdo Internacional del Cacao”, firmado en 2010, que busca entre otros objetivos la determinación de precios justos de este producto tanto para productores como para consumidores (2019).

Figura 4  
Precio internacional promedio de cacao,  
en dólares por tonelada, noviembre de 2019



Fuente: International Cocoa Organization (2019).

Según datos de la ICCO (2019), en los últimos años el precio del cacao a nivel internacional ha sido fluctuante, lo que evidentemente afecta el precio del cacao fino de aroma. La figura 4 muestra cómo el precio disminuye a partir de enero de 2016 y durante el 2017 tiene sus valores más bajos. En 2018 inicia con valores bajos y luego se eleva hasta mayo, para posteriormente iniciar otro descenso.

Se considera necesario generar otros elementos que permitan mejorar la producción y capacidad de exportación del cacao, toda vez que actualmente se lo exporta en tres diferentes productos referidos a las diversas etapas de elaboración: granos de cacao, productos semielaborados y productos terminados, como las clásicas barras de chocolate, cuyo sustancial valor agregado viene dado por su calidad organoléptica.

Como se ha señalado a lo largo de este texto, por medio de la metáfora del tejido, dos elementos han sido considerados como objetos de análisis: la cultura y la economía. La economía ha contribuido a la configuración de

una identidad ligada a un producto primario como el cacao; esta identidad se nutre de elementos culturales tanto propios como foráneos y establece una forma particular de relacionamiento entre exportadores y productores.

## Consideraciones finales

Este trabajo permitió establecer los principales elementos de los aspectos culturales y económicos relacionados con el cacao en el litoral ecuatoriano. De este modo, se caracterizaron de forma simultánea el significado cultural y el contexto económico, para contar con una mirada doble de dicho objeto de análisis, todo esto por medio de la metáfora como instrumento de acercamiento a estas dos dimensiones.

La trascendencia de la dimensión cultural del cacao se articula con la del aspecto económico; la metáfora del tejido permite contar con una aproximación inicial a estas relaciones. La urdimbre, que es la parte menos visible pero la más fuerte del tejido, se refiere al significado histórico y cultural del cacao, cuya planta, según señalan revelaciones científicas recientes, fue domesticada por primera vez en lo que hoy es Ecuador, hace más de 5.300 años. El significado histórico-cultural se vio fortalecido en los períodos de crecimiento y decadencia de la producción cacaotera, ya que en ellos se configuraron la cultura y las costumbres de las zonas productoras, lo que fue determinante en la estructuración de clases de lo que era la antigua Costa ecuatoriana, con características que aún pueden ser apreciadas.

La trama, que es lo que más visible en un tejido, tiene relación con los datos económicos del cacao, que ha sido un factor clave para comprender la historia económica de este país. El mercado actual del cacao presenta oportunidades económicas para el Ecuador, y su beneficio estriba en la posibilidad de generar alternativas para ampliar su producción para la exportación. Es decir, no solo contar con los cultivos basados en las características geográficas –que le brindan en efecto un gran valor al producto, y que se constituyen en una ventaja comparativa–, sino, a su vez, aportar a la conservación de un árbol que ha contribuido a la generación de una identidad nacional, especialmente en el litoral ecuatoriano, y al mismo tiempo conservar las características organolépticas que otorgan valor a un producto de exportación:



el cacao fino y de aroma y sus derivados. En la actualidad, Ecuador lidera la producción mundial del cacao fino y de aroma, con más del 70% del volumen total, situación que ha permitido al país mantener su estatus como uno de los mayores exportadores, y que a su vez ha generado una serie de fortalezas para la implementación de emprendimientos coligados a este producto agrícola. Finalmente, este trabajo de investigación es un aporte al campo de la gestión, ya que plantea la posibilidad de alcanzar una comprensión de elementos culturales que subyacen en las organizaciones —y que por tanto son menos visibles—, para combinarlos con datos económicos, que usualmente se encuentran en los análisis de las estructuras productivas.

## Referencias

- Acosta, Alberto. 2006. *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Anecacao. 2019. “Cacao nacional”. *Anecacao*. Accedido 2 de marzo de 2019. <https://bit.ly/2tFra8j>
- Banco Central del Ecuador. 2019. “Información estadística mensual No. 2003. Enero 2019”. *Banco Central del Ecuador*. Accedido 26 de febrero de 2019. <https://bit.ly/2Qf2Rqq>
- Baquero, Daniel, y José Mieles. 2014. “Los ‘booms’ en perspectiva: cacao y banano”. *Foro Economía Ecuador*. Accedido 27 de febrero de 2019. <https://bit.ly/2Q6KJza>
- Calva, Alcides, y Pedro Ramírez. 2016. *Guía técnica para el establecimiento y manejo del cacao súper árbol*. Quito: GIZ.
- Chiriboga, Manuel. 2012. “Vinces en la época del cacao”. En *Un relato del cacao: tempranas imágenes de Los Ríos*, editado por Ministerio Coordinador de Patrimonio, 15-21. Quito: Ministerio Coordinador de Patrimonio.
- . 2013. *Jornaleros, grandes propietarios y exportación cacaotera, 1790-1925*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- EC Corporación Financiera Nacional. 2018. “Ficha sectorial: cacao y chocolate”. *Corporación Financiera Nacional*. Accedido 2 de marzo de 2019. <https://bit.ly/2KqRIiX>
- EC Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI). 2019. “Cacao Arriba, la Pepa de Oro”. *Instituto de Propiedad Intelectual*. Accedido 20 de enero de 2019. <https://bit.ly/2RetDiM>
- EC Ministerio Coordinador de Patrimonio. 2013. *Cacao: el fino de aroma de nuestra identidad*. Quito: Ministerio Coordinador de Patrimonio.
- EC Ministerio de Cultura y Patrimonio. 2017. *Acuerdo Ministerial No. DM-2017-063*. Quito: Ministerio de Cultura y Patrimonio. Accedido 20 de enero de 2019. <https://bit.ly/36etvEp>

- EC Pro Ecuador. 2016. “Alimentos frescos, semielaborados y elaborados”. *Pro Ecuador*. Consultado 2 de marzo de 2019. <https://bit.ly/2q9WsCt>
- . 2018. “Cacao, café y elaborados”. *Pro Ecuador*. Consultado 2 de marzo de 2019. <https://bit.ly/36e1Pj5>
- García, Charles J. 2005. *Compendio histórico San Lorenzo de Vinces*. Vinces: Ediciones Culturales Tierra Viva.
- García Luaces, Pedro. 2014. “Cacao, el sabor que conquistó al mundo”. *Historia y Vida* (555): 54-63. <https://bit.ly/36ZH1xt>
- Guerrero, Andrés. 1980. *Los oligarcas del cacao: ensayo sobre la acumulación originaria en el Ecuador. Hacendados, cacaoteros, banqueros, exportadores y comerciantes en Guayaquil, 1890-1910*. Quito: El Conejo.
- Henderson, Paul. 1997. “Cocoa, Finance and the State of Ecuador, 1895-1925”. *Bulletin of Latin American Research* 16 (2): 169-186. [https://doi.org/10.1016/S0261-3050\(96\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0261-3050(96)00011-3)
- International Cocoa Organization (ICOO). 2019. “ICCO Monthly Averages of Daily Prices”. *International Cocoa Organization*. Consultado 20 de enero de 2019. <https://bit.ly/33DBv19>
- Larrea Maldonado, Carlos. 2006. *Hacia una historia ecológica del Ecuador: propuestas para el debate*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- Loor, Rey, Olivier Fouet, Brigitte Courtois y Ange Marie Risterucci. 2009. “Tracing the Native Ancestors of the Modern Theobroma Cacao L. Population in Ecuador”. *Tree Genetics & Genomes* 5 (3): 421-433. <https://doi.org/10.1007/s11295-008-0196-3>
- Loor, Rey, Olivier Fouet, Arnaud Lemainque, Sylvana Pavek, Michel Boccara, Xavier Argout, Freddy Amores, Brigitte Courtois, Ange Marie Risterucci y Claire Lanaud. 2012. “Insight into the Wild Origin, Migration and Domestication History of the Fine Flavour Nacional Theobroma cacao L. Variety from Ecuador”. *Plos One* 8 (2): 1-11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0048438>
- Maiguashca, Juan. 2012. “La incorporación del cacao ecuatoriano al mercado mundial entre 1840 y 1925, según los informes consulares”. *Procesos: revista ecuatoriana de historia* 1 (35): 67-98. <https://bit.ly/2qa8WtN>
- Marcos, Jorge. 2005. *Los pueblos navegantes del Ecuador prehispánico*. Quito: Abya-Yala.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- Quiroz, James. 2002. “Caracterización molecular y morfológica de genotipos superiores con características de cacao nacional (*Theobroma cacao* L.) de Ecuador”. Tesis de posgrado, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Turrialba. <https://bit.ly/3555Nuh>
- Sanfuentes Echeverría, Olaya. 2006. “Europa y su percepción del nuevo mundo a través de las especies comestibles y los espacios americanos en el siglo XVI”. *Historia* 39 (2): 531-556. <https://bit.ly/372zWMA>
- Tolila, Paul. 2007. *Economía y cultura*. Ciudad de México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- United Nations Comtrade. 2018. “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador. Producto cacao”. *United Nations Comtrade*. Accedido 2 de marzo de 2019. <https://bit.ly/2QeLMgw>
- Vassallo, Miguel. 2015. *Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao*. Quito: IAEN.
- Zambrano Aveiga, María Leonor. 2013. “Sobre el origen de las certificaciones, el desarrollo sostenible y los productores de pequeña escala de cacao en la Amazonía ecuatoriana”. Tesis de maestría, FLACSO, Quito. <https://bit.ly/32DNIHq>
- Zarrillo, Sonia, Nilesh Gaikwad, Claire Lanaud, Terry Powis, Christopher Viot, Isabelle Lesur, Olivier Fouet, Xavier Argout, Erwan Guichoux, Franck Salin, Rey Loor Solórzano, Olivier Bouchez, Hélène Vignes, Patrick Severts, Julio Hurtado, Alexandra Yépez, Louis Grivetti, Michael Blake y Francisco Valdez. 2018. “The Use and Domestication of Theobroma Cacao during the mid-Holocene in the Upper Amazon”. *Nature Ecology & Evolution* 2: 1879-1888. <https://go.nature.com/2Qj3vU2>

## **Compras públicas sustentáveis: o Estado induz sustentabilidade com seu poder de compra?**

*Contratación pública sostenible, ¿el Estado induce la sostenibilidad con su poder adquisitivo?*

*Sustainable public procurement, does the state induce sustainability with its purchasing power?*

**Jorge Luiz P. Tardan**

*Universidade Federal Fluminense (Rio de Janeiro-Brasil)*

*jtardan@id.uff.br*

<https://orcid.org/0000-0002-9794-5101>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.5>

Presentado: 1 de septiembre de 2019 • Revisado: 11 y 21 de octubre de 2019

Aceptado: 7 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumo

O presente artigo tem por finalidade apresentar um recorte da influência do poder de compra dos governos no que diz respeito a influir no comportamento do mercado fornecedor de bens. No caso em tela, a influência analisada foi a sustentabilidade ambiental fomentada por meio das compras governamentais. Em um estudo longitudinal realizado em processos de compras da administração pública federal brasileira –classificados como sustentáveis–, dos anos de 2016 e 2017, avaliou-se quão eficazes foram tais processos no que diz respeito à sustentabilidade promovida. A avaliação foi feita por meio da verificação da quantidade de itens relacionados para compra em cada processo, que poderiam contar com diretrizes de sustentabilidade ambiental em sua especificação, e dos que efetivamente contaram com tais diretrizes. O resultado foi chamado de eficácia da sustentabilidade ambiental na especificação de itens e os percentuais são demonstrados nas tabelas 2 e 3. A conclusão elenca possíveis condicionantes para os resultados demonstrados e também questões de aprofundamento que poderiam contribuir para mudanças na metodologia de compras públicas do governo federal brasileiro e da cultura que norteia os processos de compras públicas em geral no Brasil, as quais se acredita serem cruciais para obtenção de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Compras sustentáveis, poder de compra do Estado, eficácia em sustentabilidade, especificação ambiental, diretrizes de sustentabilidade.

**JEL:** H5 Despesas públicas da administração e políticas relacionadas; H70 Generalidades.

## Abstract

The purpose of this document is to provide a snapshot of the influence of government purchasing power on the behavior of the market of good suppliers. In this case, the analyzed influence was the environmental sustainability promoted through public procurement. In a longitudinal study conducted on the acquisition processes of the Brazilian federal public administration, classified as sustainable, of 2016 and 2017, the effectiveness of these processes with respect to the sustainability promoted was evaluated. The evaluation was carried out by verifying the quantity of items related to purchasing in each process that could have environmental sustainability guidelines in their specifications and, those that really had such guidelines. The result was called effectiveness of environmental sustainability in the specification of the items, such percentages are shown in Tables 2 and 3. The conclusion lists possible restrictions on the show results, as well as deeper problems that could contribute to changes in the methodology of government procurement, Brazilian federal government and the culture that guides public procurement processes in Brazil. Problems that are considered crucial for better results.

**Keywords:** Sustainable purchasing, state purchasing power, sustainability effectiveness, environmental specification, sustainability guidelines.

**JEL:** H5 Public expenditure on administration and related policies; H70 Generalities.

## Resumen

El propósito de este documento es proporcionar una instantánea de la influencia del poder adquisitivo del gobierno en el comportamiento del mercado de buenos proveedores. En este caso, la influencia analizada fue la sostenibilidad ambiental promovida a través de la contratación pública. En un estudio longitudinal realizado sobre los procesos de adquisición de la administración pública federal brasileña, clasificados como sostenibles, de 2016 y 2017, se evaluó la efectividad de estos procesos con respecto a la sostenibilidad promovida. La evaluación se llevó a cabo verificando la cantidad de artículos relacionados con la compra en cada proceso que podrían tener pautas de sostenibilidad ambiental en sus especificaciones y aquellos que realmente tenían tales pautas. El resultado se denominó efectividad de la sostenibilidad ambiental en la especificación de los ítems, tales porcentajes se muestran en las tablas 2 y 3. La conclusión enumera posibles restricciones en los resultados del programa, así como problemas más profundos que podrían contribuir a cambios en la metodología del gobierno adquisiciones, el gobierno federal brasileño y la cultura que guía los procesos de adquisiciones públicas en Brasil. Problemas que se consideran cruciales para obtener mejores resultados.

**Palabras clave:** Compra sostenible, poder de compra estatal, efectividad de la sostenibilidad, especificación ambiental, pautas de sostenibilidad.

**JEL:** H5 Gasto público en administración y políticas relacionadas; H70 Generalidades.

## Introdução

Diferentes referências indicam que compras e contratações (bens ou serviços) realizadas pelo Estado podem responder por mais de 15% dos Produtos Internos Brutos (PIB) nacionais. Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta que gastos públicos dos seus países-membros com aquisições em 2013 alcançaram algo em torno de 12% do PIB, com um total aproximado de 29% destes gastos originando-se da administração direta. Tomando-se em conta, complementarmente, empresas e fundações estatais, estes valores se aproximam de algo entre 15% e 18% do PIB, com os gastos públicos realizados pelo Estado ultrapassando 30% deste índice (OCDE 2013).

A título de exemplo do peso do Estado como comprador, de acordo com dados oficiais referentes aos anos de 2016 e 2017, o governo federal brasileiro empenhou recursos do tesouro em compras da ordem de 51 e 47 bilhões de reais, respectivamente, através de mais de 200 mil processos licitatórios

nos quais centenas de empresas privadas tentaram se habilitar como fornecedoras (BR Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão 2018).

Neste contexto, o uso do poder de compra do Estado pode se prestar a fomentar diferentes tipos de *business management*, dentre estes, aqueles que primam por uma gestão pautada pelos princípios do desenvolvimento sustentável, ou seja, valores que levam em conta a equidade intergeracional e reúnem, entre seus principais pilares, as dimensões social, ambiental e econômica. Ou nas palavras de Stroppa (2009, 16 apud Fenilli 2015): “o poder de compra é uma prerrogativa que tem o consumidor de definir suas exigências e necessidades, tornando-se um indutor de qualidade, produtividade e inovação tecnológica e, sendo o Estado um grande comprador, ele poderia usar de este ‘poder’ para fomentar o desenvolvimento socioambiental”.

Quando orientadas para essa finalidade, portanto, as compras públicas denominam-se sustentáveis. Buscam congregiar critérios ambientais, sociais e econômicos ao processo licitatório. Para isso, os agentes públicos envolvidos na licitação devem considerar a real necessidade de aquisição do(s) bem(ns), as circunstâncias em que foram fabricados, tomando em conta, ainda, ponderações relativas aos materiais e condições de trabalho em que foi(ram) produzido(s) (Meneguzzi 2011).

Importante destacar também que o Estado ao estabelecer políticas e metas ambientais vinculadas às suas compras tem a possibilidade de ver objetivos propostos nesta linha serem alcançados sem necessariamente precisar alocar recursos em seu orçamento para isso, pois o setor produtivo impulsionado pelo desejo de se habilitar como fornecedor deste mesmo Estado se encarrega de buscar as melhores formas de atingir estes objetivos.

As compras públicas ambientalmente sustentáveis no Brasil têm fundamento constitucional, visto que a Constituição brasileira estabelece, entre os princípios da ordem econômica, a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação. No domínio jurídico infraconstitucional, merece destaque a alteração introduzida pela Lei No. 12.349/2010 (BR 2010), que modificou a Lei No. 8.666/1993, principal instrumento para licitações e contratos administrativos do país, ao introduzir, no seu art. 3, o conceito de desenvolvimento sustentável: “a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção

da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável”.

Considerando o exposto, o presente artigo fundamenta-se na seguinte questão: o Estado brasileiro é capaz de dar concretude a princípios de sustentabilidade preconizados nas suas leis e instrumentos normativos de compras públicas por meio da sua rotina administrativa cotidiana? Para tentar responder a essa pergunta, a presente narrativa dividiu-se em três partes: 1. uma apresentação do contexto histórico ao longo do qual as compras sustentáveis foram reconhecidas como ferramentas de promoção de sustentabilidade ambiental e se estabeleceram na estrutura legal disciplinadora do tema no Brasil; 2. o estado da arte dos resultados das compras públicas sustentáveis promovidas pelo governo federal do Brasil na atualidade; e 3. a apresentação dos resultados de um estudo longitudinal de compras públicas classificadas como sustentáveis realizadas pelo governo federal brasileiro ao longo dos anos de 2016 e 2017.

Na conclusão discorre-se sobre as finalidades e possibilidades, no que tange à sustentabilidade ambiental, que o poder de compra do Estado pode proporcionar por meio de suas compras públicas, bem como os obstáculos existentes e as possíveis razões da baixa eficácia verificada nos casos concretos que compuseram a base de dados do estudo realizado.

## **As compras públicas sustentáveis na agenda contemporânea do governo brasileiro**

De acordo com Veiga (2008), o desenvolvimento sustentável é um dos mais generosos ideais surgidos no século passado e, ao lado da *justiça social*, integra os valores fundamentais da nossa época, visto que estes expressam desejos coletivos enunciados pela humanidade ao lado da paz, da democracia, da liberdade e da igualdade. Neste paradigma deontológico jurídico está fulcrada na natureza de fundamentalidade do direito ao desenvolvimento sustentável, pois este conceito orienta princípios garantidores de outros direitos também fundamentais, atuando, portanto, como densificador da dignidade humana.



Pelo prisma axiológico da legalidade positiva, qualquer ação realizada pelo Estado deveria se achar lastreada por uma lei formal. Neste sentido, no caso brasileiro, o direito ao desenvolvimento sustentável encontra-se prescrito sob a forma de comando constitucional originário amplo no caput do art. 225 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) (BR 1988): “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Ainda em nível constitucional, verifica-se também como preceito originário, o descrito no art. 170, inciso VI: “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: [...] VI – defesa do meio ambiente;” (BR 1988), que já previa, à época, a defesa do meio ambiente como um dos princípios da ordem econômica.

Importa salientar que tais previsões constitucionais resgataram o que já havia sido previsto na Lei No. 6.938/81 (BR 1981), ou seja, sete anos antes da Constituição Federal, que preconizava na Política Nacional de Meio Ambiente, dentre outros, o objetivo de compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e com um adequado equilíbrio ecológico, com vistas a garantir sua disponibilidade permanente, concorrendo, portanto, para a manutenção de condições propícias à vida humana.

Por sua vez, tal ideal, em nível global, já havia sido declarado ainda que incipientemente em 1972, ao longo das sete questões proclamadas e dos 26 princípios elencados na declaração da primeira grande conferência mundial acerca do tema, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CNUMAH), ou Conferência de Estocolmo como é mais conhecida. E foi reafirmado, dessa vez com muito mais robustez e prescrição expressa, na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), ou ECO-92, ocorrida no Rio de Janeiro em 1992, conforme se percebe pelo que está registrado no capítulo quatro do documento Agenda 21 resultante desta conferência:

Os próprios governos também desempenham um papel no consumo especialmente nos países onde o setor público ocupa uma posição preponderante na economia, podendo exercer considerável influência tanto sobre as decisões empresariais como sobre as opiniões do público. Consequentemente, esses governos devem examinar as políticas de aquisição das suas agências e departamentos de modo a aperfeiçoar, sempre que possível, o aspecto ecológico de suas políticas de aquisição sem prejuízo dos princípios do comércio internacional. (CNUMAD, Agenda 21 Global, subitem 4.23, 1992)

Ainda na esteira das conferências mundiais, em 2003 é instituído o Processo de Marrakesh, que proveu o conceito de produção e consumo sustentáveis (PCS) e passou a exigir a confecção de um plano de ação a cada país que aderisse ao processo. O Brasil somente adere ao Processo de Marrakesh ao final de 2007, estabelecendo no âmbito do Ministério do Meio Ambiente (MMA) o Comitê Gestor de Produção e Consumo Sustentável (CGPCS). Este órgão, composto por diferentes representações tanto do governo quanto da sociedade civil, teria por finalidade elaborar o Plano de Produção e Consumo Sustentável brasileiro, que foi lançado em 2011 tendo como missão: “fomentar políticas, programas e ações de consumo e produção sustentáveis no país voltadas a ampliar as soluções para problemas socioambientais, consoante às políticas nacionais, visando à erradicação da miséria e ao desenvolvimento sustentáveis” (BR Ministério do Meio Ambiente 2011).

## Da previsão à efetivação das compras públicas ambientalmente sustentáveis

Apesar de todo o arcabouço legal, não se pode perder de vista que proclamar direitos ou responsabilidades não é o mesmo que lhes garantir efetividade, isto é algo que está além da conjugação de orientações e comandos legais. Implica mudanças comportamentais, as quais além de dependerem inescapavelmente de inflexões na forma de se ver ou de fazer as coisas, via de regra enfrentam mudanças do *staff* institucional.

A resistência surge de uma crise, uma defasagem entre a situação atual e a situação desejada. A percepção dessa diferença e a necessidade de mudança normalmente acontecem tardiamente, pois é típico do ser humano, ele tem uma certa dificuldade para modificar paradigmas. Acostumados com seus hábitos, geralmente as pessoas só percebem aquilo

que reforçam os seus conceitos pré-concebidos e eliminam aquilo que é destoante. Somente um acúmulo considerável de informações levará a mudar o paradigma vigente. (Téboul 1991, 258)

Em se tratando da administração pública, soma-se a essa natural resistência o temor da responsabilização pessoal do agente público por erros ocorridos em processos licitatórios. À vista disso, uma coisa é a adesão do país a tratados e conferências internacionais sobre o tema, é haver previsão constitucional e legal para o assunto; outra é o Estado prover gestões internas à sua máquina administrativa no sentido de isso se tornar um instrumento de ação orientado para a consecução de uma política pública, um fazer/dever do Estado.

Nesse sentido, admitindo-se que o tema meio ambiente/desenvolvimento sustentável deva compor a agenda governamental, impende avançar no tocante aos instrumentos propulsores de implementação de políticas públicas. Ribemboim (1997) destaca que no campo da política ambiental, atualmente, a ação mais eficaz compreende um *mix* de instrumentos viabilizadores do resultado pretendido utilizados de modo complementar. No passado os formuladores de políticas ambientais se limitavam a adotar instrumentos legais coercitivos (método conhecido como comando e controle), atualmente utilizam um *mix* de instrumentos de todos os tipos: legislativos, políticos, econômicos, informativos e de conscientização.

A falta de sincronismo entre a intenção declarada, seja por meio da adesão a tratados internacionais ou por determinação expressa em textos legais, e a prática revelada no dia a dia da máquina pública é um indicativo da dificuldade de internalização no âmbito da gestão pública de conceitos promotores de mudanças comportamentais que se estabeleçam como práticas institucionais. Um indicador desse assincronismo pode ser verificado por meio da lentidão do arcabouço legal brasileiro voltado para compras e contratações públicas em absorver a dimensão sustentabilidade no seu bojo. Exemplo disso pode ser verificado pelo tempo decorrido para que o principal instrumento legal voltado a compras e contratações da administração pública brasileira, a Lei No. 8.666/1993 (BR 1993) incorporasse o desenvolvimento sustentável entre seus objetivos, o que só ocorreu em 2010, 17 anos após a sua promulgação:

Art. 3. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a *promoção do desenvolvimento nacional sustentável* e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos. (Lei No. 8.666/93, alterada pela Lei No. 12.349/10 (BR 2010), ênfase adicionada pelo autor)

Talvez o tempo decorrido entre as primeiras indicações constitucionais a respeito do desenvolvimento sustentável e a adequação dos instrumentos legais infraconstitucionais e normativos de caráter regulatório e operacional voltados à essa concepção de desenvolvimento possa ser decorrente de um padrão já naturalizado e amplamente aceito pela Administração Pública: a *vantajosidade* do “menor preço”. Um novo padrão, o do “melhor preço”, assim entendido como aquele que não só internaliza o custo das externalidades negativas como também é capaz de proporcionar externalidades positivas, tangíveis ou não, tais como: poupança de capital natural, mitigação de impactos ambientais, redução de outros custos, por exemplo, de saúde coletiva, mediante melhoria da qualidade de vida nos ambientes urbanos tem ascendido, porém confronta-se com o paradigma já estabelecido.

No momento em que as ameaças à subsistência de vida no planeta deixam o capítulo do catastrofismo para assumirem consistência e proximidade, o Estado já não pode se contentar com o menor preço. As últimas décadas comprovaram que a insensata atuação do homem sobre a natureza compromete não o futuro remoto de gerações do porvir. A concretização das consequências desse maltrato já se faz presente e é detectável por quem queira enxergar, desnecessária a tanto uma sofisticada especialização ecológica. (Santos e Barki 2011, 12)

O *modus operandi* que é necessário inflexionar, então, está orientado para a “maximização” da eficiência do gasto público –eficiência neste caso entendida como obtenção de resultados com o menor dispêndio de recursos possível–, no qual outras variáveis de influência sobre essa mesma eficiência não conseguiram ainda penetrar. Ao que tudo indica, a correta valoração de uso (direto e indireto) e de não uso de recursos ambientais ainda é um campo de estudo a ser explorado academicamente no sentido de se constituir como elemento de influência na rotina procedimental da administração pública.

Conceitualmente, uma compra sustentável é a que se vale do poder de compra do comprador para induzir um comportamento mais sustentável no fornecedor, buscando trazer à ponderação do valor envolvido na transação critérios ambientais e sociais, além dos econômicos. No caso de um grande comprador, como os governos, tal efeito indutivo pode direcionar significativamente o mercado, levando os produtores e fornecedores a introjetarem critérios de sustentabilidade ambiental em seus processos de produção e de gestão. Para tal efeito, o comprador, no caso o Estado, deve levar em conta no processo de compra, além da real necessidade de adquirir o bem, as circunstâncias (ambientais, sociais e econômicas) relativas à produção e ao seu fornecimento.

Todavia, a incorporação de tal prática no dia a dia de uma máquina pública, com o tamanho e a complexidade como a que se verifica na administração pública federal brasileira, é afetada por outros problemas que lhe são peculiares, tais como: deficiência na elaboração de planos anuais de aquisições e contratações, que é apenas uma faceta de uma dificuldade maior de planejamento peculiar ao setor público brasileiro; descontinuidade de políticas em exercício, ao alvedrio de avaliações positivas ou negativas; e baixa disseminação de experiências bem sucedidas intra e extra instituições.

Incorporações legislativas não bastam para garantir efetividade a um conceito, para garantir que ele se torne uma norma programática praticada. É necessário mais que isso. Exemplo real de tal afasia entre a prescrição legal e o agir público foi demonstrado por Couto e Coelho (2015), que realizaram uma pesquisa nos setores de licitações e contratos de determinada autarquia federal brasileira que conta com sedes em todas as 27 unidades federativas do país.

Os referidos autores constataram que apesar da elevada escolaridade dos servidores entrevistados, estes haviam recebido pouca capacitação para atuar em questões ambientais. Em verdade, 53% destes nunca tinham cursado qualquer disciplina ligada à temática ambiental durante sua formação escolar/acadêmica. Além disso, apesar de 87% dos respondentes terem realizado treinamento sobre licitações, 67% afirmaram não terem recebido qualquer espécie de capacitação relativa ao tema das compras e contratações públicas ambientalmente sustentáveis, apesar da já vasta disponibilidade de literatura técnica e conceitual a respeito.

Esta constatação é um indicativo que, apesar de haver avanços na legislação que disciplina a administração pública no que concerne à temática da sustentabilidade, não têm sido providenciados meios que forneçam aos agentes públicos uma preparação específica direcionada à realização de processos licitatórios que tragam no seu bojo esta preocupação. Tal fato faz com que a incorporação na rotina das compras públicas brasileiras do quesito sustentabilidade tenda a permanecer baixa e falha.

Tal realidade também foi constatada de maneira mais ampla pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Em auditoria levada a cabo pela instituição em 2016 foram apontadas falhas severas no que tange à incorporação pela administração pública federal da sustentabilidade ambiental no seu cotidiano. Especificamente no que diz respeito às contratações sustentáveis, nas quais se incluem as compras públicas desta modalidade, o TCU identificou, além da baixa adesão a esta prática, uma possível falha de compreensão quanto ao conceito do que é uma compra ou contratação sustentável. Essa percepção de entendimento dissonante foi apontada pela discrepância entre a evolução verificada nas compras públicas ambientalmente sustentáveis dentro das compras públicas federais ao longo do intervalo 2011-2016.

Tabela 1  
**Evolução das compras sustentáveis no universo das compras públicas federais**

2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,60%	0,71%	0,75%	0,70%	0,85%	0,84%

Fonte: adaptado de Tribunal de Contas da União (2016).

Como se percebe pela tabela 1, as compras sustentáveis não lograram superar 1% do total de aquisições feitas ao longo dos seis anos observados pelo TCU, sendo mais relevante ainda o fato de sequer terem conseguido manter uma tendência crescente ao longo destes anos. Não obstante, na referida auditoria, o TCU obteve afirmativas de 92,07% (93 de 101) das instituições da administração pública federal auditadas no sentido de que estimulavam a prática de contratações sustentáveis, bem como 77,22% (78 de 101) disseram ter uma conduta proativa de suas consultorias jurídicas no tocante

a questões relativas a requisitos e critérios de sustentabilidade na fase de elaboração dos editais e termos de referência que antecedem às contratações e 50,49% (51 de 101) afirmaram levar em conta fundamentos de análise de ciclo de vida (ACV) dos bens e serviços a serem contratados.

**Tabela 2**  
**Quantidade de afirmativas em relação a itens do questionário de auditoria de sustentabilidade**

<p>Estimula práticas de contratações sustentáveis, ou seja, com a inserção de critérios de sustentabilidade nas especificações do objeto e obrigações da contratada, tal como comprovação de origem das madeiras quando da aquisição de bens e na contratação de obras e serviços, emprego de mão de obra, materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local etc.</p>	<p>93/101 (92,07%)</p>
<p>A consultoria jurídica aborda questões relativas a “diretrizes, critérios e práticas de sustentabilidade, nos pareceres que antecedem às contratações”.</p>	<p>78/101 (77,22%)</p>
<p>Considera a (ACV) dos bens ou serviços a serem comprados ou contratados, considerando a função final a que se destina a aquisição de um determinado produto ou a contratação de um determinado serviço.</p>	<p>51/101 (50,49%)</p>

Fonte: adaptado de Tribunal de Contas da União (2016).

Tal discrepância –ainda que os percentuais apresentados na tabela 1 refiram-se a um universo muito mais amplo que o que compõe o da auditoria realizada pelo TCU– alia-se aos dados já apontados por Couto e Coelho (2015) no que toca a compor um indicador da necessidade de aperfeiçoamento dos esforços de formação voltados aos gestores da administração pública federal, especialmente no que diz respeito a macro categorias de sustentabilidade ambiental e suas diretrizes.

A superação dessa deficiência parece passar pelo entendimento de que o aperfeiçoamento organizacional da administração pública se dá, entre outros, por meio da melhoria das rubricas de dispêndio orçamentário. Entre elas encontram-se as atividades de contratações e aquisições que são ligadas à

tomada de decisão de gestores públicos, os quais, não raro, não conseguem contar com algum tipo de apoio da área de planejamento orçamentário institucional, visto ser esta última uma área da gestão pública, via de regra, bastante incipiente e com pouca confiabilidade, dado o fato de rotineiramente serem os orçamentos institucionais contingenciados por determinação do governo, o que termina por comprometer a confiança nos planejamentos feitos para os mesmos.

Sob este prisma, o incremento de critérios de sustentabilidade ambiental em processos de compras ou contratações revela-se um desafio para os agentes públicos, pois ao mesmo tempo em que é ato compulsório, dadas as prescrições legais, é também de crucial importância para a promoção de um desenvolvimento cuja sustentabilidade transcenda a perspectiva econômica e o alcance também a ambiental.

## **Desenho metodológico: Quão eficazes foram as compras públicas sustentáveis do governo federal brasileiro ao longo de 2016 e 2017?**

O estudo longitudinal realizado para avaliação da eficácia –aqui entendida tão somente como o alcance do objetivo pretendido– das compras públicas ambientalmente sustentáveis do governo federal brasileiro contou com uma vertente exploratória de caráter misto, possuindo, portanto, aspectos qualitativos e quantitativos, estes últimos notadamente descritivos. De acordo com Gil (2002, 42): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, o viés exploratório buscou esclarecer conceitos e ideias tentando, ainda, realizar apontamentos explicativos de maior precisão para os pontos verificados, configurando o que seria uma análise *ex post facto*.

A métrica de coleta e análise dos dados públicos identificou os requisitos de sustentabilidade ambiental imputados às empresas participantes de certames de compras públicas federais por meio dos editais dos referidos certames, bem como as especificações de sustentabilidade prescritas nos termos de referência elaborados para os produtos licitados.



O intervalo temporal para o conjunto de dados foi definido em dois anos, visto a consolidação dos dados acessíveis por meio dos portais públicos de informações de compras somente se concluir ao final do primeiro trimestre do ano seguinte ao do exercício anterior. Se fosse incluído o ano de 2018 na análise, incorrer-se-ia em março/abril de 2019, o que inviabilizaria a conclusão da análise ainda neste ano. Assim, os anos escolhidos para o recorte transversal foram 2016 e 2017. Os processos de compras públicas investigados, por sua vez, foram obtidos através do portal eletrônico «compras governamentais».

Figura 1  
Visualização do portal de compras do governo federal

The image shows a screenshot of the Comprasnet portal search interface. The header is green with the text 'Portal de Compras do Governo Federal' and 'Comprasnet' in large white letters. Below it, it says 'MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO'. In the top right corner, it says 'MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO Brasília, 01 de Dezembro de 2018'. A red banner at the bottom of the header says 'SIASG - Ambiente Produção'. The main content area is white and titled 'LICITAÇÕES DO GOVERNO FEDERAL'. It contains a search form with a text input field, a search button, and several checkboxes for search criteria: 'Objeto', 'Descrição Sumária', and 'Descrição Completa'. There are also date pickers for 'Período de Publicação' and 'Até'. A red asterisk indicates a mandatory field. At the bottom left, there is an 'Ajuda' button and an 'i' icon for 'Assim é a Internet'.

Fonte: BR Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018).

Por meio de pesquisa textual efetuada no referido portal, com base nas expressões “ambientalmente amigável”, “critérios ambientais”, “critérios de sustentabilidade ambiental”, “ecoeficiente”, “ecológico”, “reciclado”, “sustentabilidade” e “sustentável”, foram encontrados 282 processos de compras realizados nos anos de 2016 e 2017 custeados por recursos federais vinculados a 18 órgãos superiores (ministérios, tribunais, bancos de desenvolvimento) e executados por 103 instituições ou Unidades Autônomas de Serviços Gerais (UASG), como definidas na terminologia do setor público.

A verificação da eficácia em sustentabilidade ambiental de tais processos pautou-se por verificar o quanto previram nos seus respectivos instrumentos convocatórios diretrizes de sustentabilidade, ou de “natureza ambiental”, a serem cumpridas pelas empresas que se sagraassem vencedoras dos certames. Tais diretrizes estão definidas ao longo de um conjunto de instrumentos legais compulsórios à administração pública federal brasileira, quais sejam: Instrução Normativa No. 01/2010-SLTI/MPOG, Instrução Normativa No. 10/2012-SLTI/MPOG, Decreto No. 7746/2012, Lei No. 8.666/93 e Lei No. 12.305/2010.

Realizando-se a leitura cruzada dos instrumentos acima referidos, é possível identificar que as diretrizes citadas se situam em macro categorias, as quais estão descritas na tabela 3 a seguir.

Tabela 3  
**Macrocategorias de diretrizes de sustentabilidade ambiental**

Macrocategorias	Diretrizes de sustentabilidade ambiental
Especificação sustentável de bens a serem adquiridos.	Durabilidade.
	Atoxicidade.
	Reutilizabilidade.
	Reciclabilidade.
	Ambientalmente amigável.
	Eficiência energética.
	Eficiência hídrica.
Especificação sustentável de serviços a serem contratados.	Fabricação nacional.*
	Conformidade legal e normativa.
	Cumprimento de obrigações ambientais.
	Certificação ambiental de processos.
	Realização de logística reversa.

\* Fabricação nacional passa a ser considerada uma diretriz de sustentabilidade ambiental com a modificação produzida na Lei No. 8.666/93 pela Lei No. 12.349/2010, que inseriu o desenvolvimento nacional sustentável como um dos objetivos a serem alcançados pelas licitações públicas.

Fonte e elaboração própria.

Após a identificação das macro categorias e de suas respectivas diretrizes, foi feita a análise dos 282 processos quanto à presença de diretrizes referentes à especificação sustentável de bens nos seus instrumentos convocatórios. Uma primeira constatação surgida foi que processos classificáveis como sustentáveis disponíveis nos portais eletrônicos do governo não necessariamente o são, pois apesar dos 282 processos inicialmente obtidos por meio da busca por expressões-chave conterem uma ou mais dessas expressões, constatou-se que 62 deles não possuíam de maneira clara e objetiva nos seus editais ou termos de referência diretrizes de sustentabilidade para bens ou empresas, o que levou ao seu descarte. Dessa forma, a base de dados foi reduzida a 220 processos.

Nestes 220 processos restantes, para o cálculo do percentual de eficácia em sustentabilidade ambiental da especificação de bens, foi identificada a presença das diretrizes de sustentabilidade ambiental aplicadas aos bens relacionados para compra. Considerou-se que um bem foi sustentavelmente especificado desde que contivesse pelo menos uma das oito diretrizes possíveis desta macro categoria. Dessa forma, quanto mais bens contendo diretrizes de sustentabilidade ambiental o processo possuísse na sua especificação, maior seria seu percentual de eficácia em sustentabilidade. A tabulação dos resultados originou as tabelas 4 e 5, que são apresentadas no Apêndice. Nestas tabelas os processos estão ordenados dos maiores para os menores percentuais ( $\mathcal{E}$ ) alcançados. Tais percentuais foram obtidos a partir do quociente entre a quantidade de itens que contaram com pelo menos uma diretriz de sustentabilidade na sua especificação ( $I_f$ ) e a quantidade de itens que poderiam ter contado com esta especificação ( $I_p$ ).

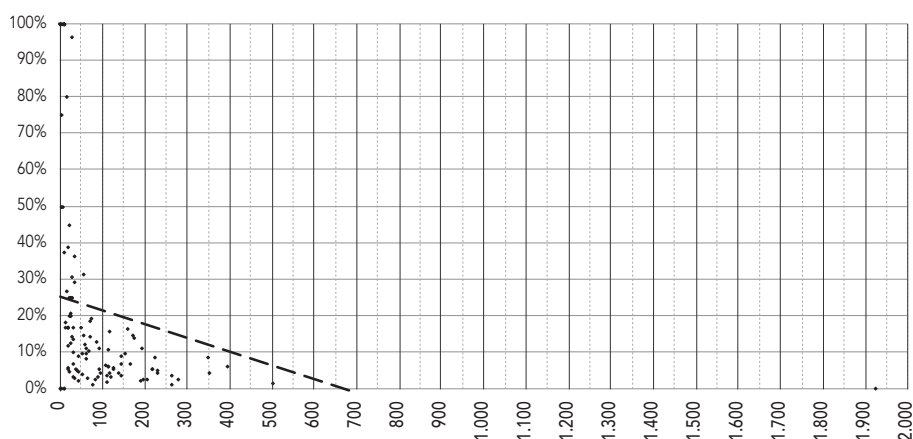
$$\mathcal{E} = I_f \div I_p$$

A diferença entre o total de itens relacionados para aquisição em cada processo e os itens especificáveis como sustentáveis deve-se à existência de situações em que não é cabível exigência de diretriz de sustentabilidade para o bem a ser adquirido, por exemplo: uma peça de reposição de um equipamento importado.

Considerando-se as diretrizes elencadas na tabela 3, as performances médias de eficácia de especificação alcançadas para o universo de processos

analisados foram de 44,10% no ano de 2016 e 33,38% no de 2017; em ambos os casos menos da metade do possível alcançável. Adicionalmente buscou-se verificar se a quantidade de itens em um processo poderia guardar alguma relação com a eficácia alcançada. Para tanto, foram plotados os gráficos relacionando a quantidade de itens passíveis de especificação sustentável com os percentuais encontrados, conforme indicado a seguir.

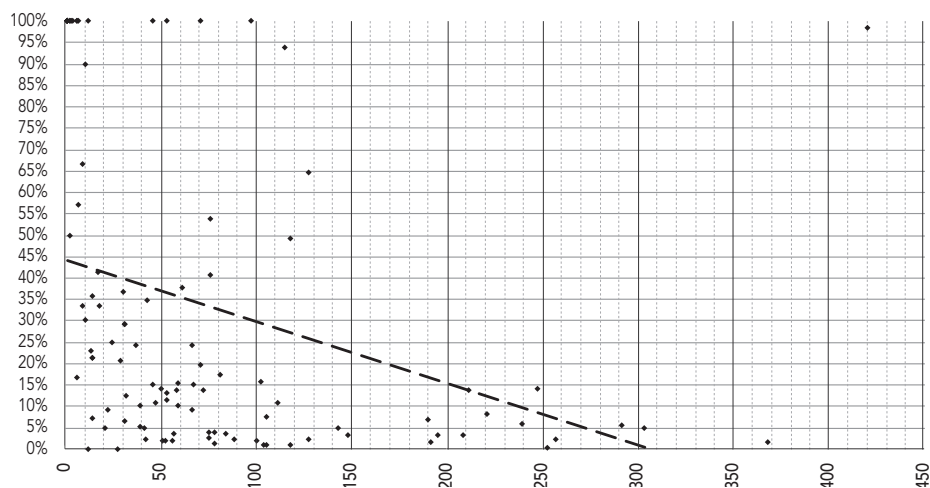
Figura 2  
Eficácia de especificação em função da quantidade de itens no processo



Fonte e elaboração própria.

As descrições gráficas apresentadas nos remetem a uma possível proporcionalidade inversa entre os parâmetros analisados. Para o ano de 2016, verifica-se que, entre os 13 processos cuja eficácia na especificação de itens se situa entre 75% e 100%, não há nenhum com mais de três dezenas de itens. Ao passo que dentre os 92 processos que alcançaram 25% ou menos, somente quatro possuíam quantidade de itens menor ou igual a 10. Igual evidência se verifica na análise feita sobre os processos do ano de 2017: dentre os 22 processos com eficácia maior ou igual a 90% neste ano, apenas dois possuíam quantidades de itens superiores a 100. E dentre os 64 processos com eficácia de especificação menor ou igual a 25%, apenas seis possuíam quantidades de itens inferiores a 20.

Figura 3  
Eficácia de especificação em função da quantidade de itens no processo



Fonte e elaboração própria.

A linha de tendência em ambos os gráficos contribui para reforçar essa aparente relação de proporção inversa. Apesar dos diferentes coeficientes angulares apresentados por essa linha em cada um dos gráficos, nos dois casos há indelével indicação de decrescimento da eficácia à medida que aumenta a quantidade de itens relacionados para compra.

## Conclusões

As compras públicas tornaram-se, ao longo das últimas décadas, reconhecidamente um instrumento de utilização do poder de compra para influência no mercado. A orientação da bússola desse instrumento para o norte da sustentabilidade ambiental é algo que, no caso do Brasil, não prescinde mais de sustentação legal ou regulamentar. O problema, parece estar mais na capacidade do Estado em dar concretude ao disposto no ordenamento legal existente para a matéria.

Deve-se ter claro que um dos objetivos da utilização do poder de compra do Estado dentro de uma política pública de sustentabilidade é minorar os impactos ambientais do funcionamento da máquina pública estatal, pois quando esta máquina realiza compras públicas sustentáveis, os bens ambientalmente sustentáveis adquiridos colaboram para a consecução deste objetivo. Outra finalidade a qual se presta o poder de compra do Estado é o fomento de melhores práticas ambientais em empresas que almejam vender para o governo. A capacidade de aquisição dos governos condicionada a exigências ou especificações postas nos seus processos de compra pode incentivar a procura, nas empresas pretensiosas por vender ao poder público, de soluções ambientais ou de melhores performances no que diz respeito à sustentabilidade. As compras públicas cumpririam, dessa forma, uma finalidade extra-aquisitiva, orientada para coroar os melhores conjuntos de atitudes da iniciativa privada com esse viés.

Outro ponto ao qual se prestariam as compras públicas sustentáveis seria servirem de exemplo para os demais segmentos da sociedade no sentido de incentivar a preferência por bens e serviços, entre as opções de aquisição disponíveis, com melhor desempenho ambiental, disseminando dessa forma uma cultura de sustentabilidade de maior espectro de atuação.

Todas as finalidades citadas para uso do poder de compra do Estado por meio de compras ambientalmente sustentáveis possuem uma relação inextricável com uma boa *performance* do processo de aquisição, a qual é medida pela eficácia da especificação dos itens relacionados para compra. Uma compra pública precisa, portanto, buscar a sustentabilidade de modo amplo, não apenas por meio de uma boa conduta empresarial, em alguns casos muito mais aparente que real, mas também no objeto da relação entre as empresas fornecedoras de bens e o poder público, que no caso das compras públicas são os itens a serem fornecidos.

Especificamente no que tange ao resultado da análise descrita neste artigo, a aparente proporcionalidade inversa entre a quantidade de itens de um processo e sua eficácia de especificação pode guardar relação com o *modus operandi* desta especificação nos processos de compras públicas. Além das deficiências de formação e informação no que toca a conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável constatada por Couto e Coelho (2015) entre os servidores encarregados da elaboração e execução de processos de

compras públicas, a especificação de sustentabilidade de um item envolve consulta a diferentes fontes de informação e catalogação, o que pode tornar a rotina de especificação de itens repetitiva e cansativa.

Não se pode perder de vista, também, o fato de que no caso da administração pública brasileira, uma entidade dispersa em um território de dimensões continentais com diferenças abissais de urbanização, infraestrutura de comunicação etc., são corriqueiras; em boa parte dos órgãos públicos há dificuldades como instabilidade das conexões com a internet e da telefonia fixa e interação conflituosa com os setores de procuradoria jurídica, os quais muitas vezes desatualizados quanto à legislação de cunho ambiental. Tais idiosincrasias podem resultar em trabalho, e mesmo retrabalho, moroso e enfadonho, circunstâncias que associadas à falta de uma cultura de sustentabilidade interiorizada nos órgãos públicos talvez contribuam por tornar o trabalho de especificação de itens para compras fastioso e, por conseguinte, passível de negligência, notadamente em processos de compras com extensas relações de itens.

Inobstante as razões, sejam as conjecturadas ou outras não cogitadas, as performances na eficácia de especificação verificadas nos processos analisados são significativas quanto a indicar a perda de oportunidade em fomentar condutas sustentáveis por meio das compras públicas. Ao se comparar tais resultados com os percentuais alcançáveis em cada processo, constata-se que o Estado, mais precisamente o poder público federal brasileiro, nos anos de 2016 e 2017, teria sido pouco hábil quanto a usar o numerário público, por meio de suas compras, para promover sustentabilidade ou, de maneira sintética, teria desperdiçado seu poder de compra no que diz respeito a esta finalidade.

De um ponto de vista da dinâmica administrativa cotidiana da administração pública brasileira, é necessário ter-se claro que a narrativa que ainda pauta em maioria o *modus operandi* da máquina pública é a da vantajosidade econômica enquanto sinônimo apenas de menor preço. A contranarrativa, a do melhor preço, precisa de bases acadêmicas e do aperfeiçoamento de mecanismos de gestão para que possa se fortalecer e avançar. Para isso a ampliação e consolidação de inventários de produtos sustentáveis, a padronização de editais—inclusive em versões *on-line*— com diretrizes de sustentabilidade preestabelecidas que reduziriam a discricionariedade e intervenção

subjetiva dos operadores de compras públicas, entre outras medidas, são fundamentais para, por exemplo, se evitarem situações como a verificada, em que processos de compra classificados como sustentáveis não o eram de fato, pois não continham diretrizes claras e objetivas nas especificações dos bens relacionados para compra.

Finalmente, a própria classificação de uma compra pública como sustentável é algo que precisa de um maior debate. Foi verificado que processos com centenas ou mesmo mais de 1.000 itens relacionados para compra continham menos de uma dezena com diretrizes de sustentabilidade na sua especificação. Quanto a isso, surge a questão: o que deveria ser o pré-requisito para classificar uma compra pública como sustentável? Além dos requisitos obrigatórios por lei, deveria haver um percentual mínimo do total de itens a ter especificação de sustentabilidade para que esta compra pudesse ser classificada como sustentável? Essa é uma discussão ainda inédita no campo das compras e contratações públicas que precisa ser trazida à baila. Quiçá seja mesmo necessário ampliar o debate sobre o tema, colocando em pauta o porquê de toda compra pública não ser obrigatoriamente sustentável.



# Apêndice

Tabela 4  
Eficácia da especificação de itens – ano 2016

Processo	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (lp)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficácia da especificação de itens (ε)
PE 116/2016	10	10	10	100,00%
2523-81.2016.5.01.1000	10	10	10	100,00%
64/2016	3	3	3	100,00%
12247/2016	1	1	1	100,00%
2523-81.2016.5.01.1000	10	10	10	100,00%
34/2016	8	8	8	100,00%
023/2016	8	8	8	100,00%
0005041-56.2016.4.01.8007	1	1	1	100,00%
1756-34.2016.4.01.8014	5	5	5	100,00%
25140.003.784/2016-20	1	1	1	100,00%
03604.003072/2016-73	28	28	27	96,43%
117/2016	15	15	12	80,00%
TRF2-EOF-2016/00205	4	4	3	75,00%
0117537-78.2016.8.11.0000	6	6	3	50,00%
263219/2015-9	2	2	1	50,00%
25386.000980/2016-60	20	20	9	45,00%
48422-906193/2016-45	18	18	7	38,89%

23007.023232/2016-47	8	8	3	37,50%
10925.721359/2016-11	33	33	12	36,36%
21006.007177/2016-22	73	54	17	31,48%
21589/2016	26	26	8	30,77%
11080.000859/2016-68	35	34	10	29,41%
MA-31/2016	15	15	4	26,67%
00587.000982/2015-81	20	20	5	25,00%
2.652/2016	28	28	7	25,00%
022783/2015-06	28	28	7	25,00%
23080.010452/2016-28	24	24	6	25,00%
1.24.000.000916/2016-48	21	20	5	25,00%
10480.000391/2016-36	24	24	5	20,83%
08455.017862/2016-19	20	20	4	20,00%
007.738/2016	26	25	5	20,00%
23072.033357/2016-00	28	25	5	20,00%
35666.000134/2016-57	85	72	14	19,44%
1.22.000.003026/2016-62	83	70	13	18,57%
0173126-89.2015.8.11.0000	11	11	2	18,18%
00589.000054/2016-87	49	48	8	16,67%
11080.000859/2016-68	12	12	2	16,67%
11070.720361/2016-34	19	18	3	16,67%
02006.001127/2015-14	18	18	3	16,67%
25009.001427/2016-41	21	18	3	16,67%

Processo	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (lp)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficiência da especificação de itens (ε)
10380-723.467/2016-23	30	30	5	16,67%
67246.000390/2016-81	159	158	26	16,46%
23074.036522/2016-57	115	115	18	15,65%
001/2016	54	54	8	14,81%
23129.013243/2016-32	171	171	25	14,62%
23136.011481.2016-14	29	28	4	14,29%
25200.001.933/2016-64	73	70	10	14,29%
23087.10384/201637	173	173	24	13,87%
23390.000045/2016-17	29	29	4	13,79%
25025.007435/2015-12	87	85	11	12,94%
12/2016-JFPE	24	24	3	12,50%
01300.000430/2016-1	58	58	7	12,07%
0109364-65.2016.8.11.0000	17	17	2	11,76%
153/2016	67	62	7	11,29%
60/2016	96	90	10	11,11%
23066.019517/2015-06	191	191	21	10,99%
0080805.00013522/2016-60	113	113	12	10,62%
25756.297168/2015-28	79	67	7	10,45%
23243.004059/2016-95	30	30	3	10,00%
11750.000080/2016-11	155	152	15	9,87%
35157.000506/2016-95	52	51	5	9,80%

10724/2015	69	62	6	9,68%
23305.004138/2015-43	143	142	13	9,15%
0001906-21.2016.4.01.8012	44	44	4	9,09%
23087.005380/2016-37	351	347	30	8,65%
0080577.00002623/2016-91	246	223	19	8,52%
0015406-7/2015	73	61	5	8,20%
23473.000386/2016-64	195	142	10	7,04%
65330.013696/2016-13	29	29	2	6,90%
23101000411/2016-38	164	164	11	6,71%
23064.002498/2016-71	115	106	7	6,60%
25064.001157/2015-23	117	112	7	6,25%
23350.001128/2016-91	113	113	7	6,19%
080650.00000578/2016-27	403	393	24	6,11%
08/2016-JFPE	17	17	1	5,88%
04600.004543/2016-63	131	124	7	5,65%
64509.016339/2015-84	127	125	7	5,60%
12440.720141/2016-18	18	18	1	5,56%
64282.020570/2016-55	237	217	12	5,53%
0080507.00005619/2016-24	231	218	12	5,50%
37367.003686/2016-17	100	91	5	5,49%
42430	37	37	2	5,41%
0002144-04.2015.4.01.8003	39	38	2	5,26%
1.13.000.001959/2015-43	233	230	12	5,22%

Processo	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (lp)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficiência da especificação de itens (%)
000669-82.2016.4.01.8001	21	21	1	4,76%
0009740.00117261/2016-14	52	42	2	4,76%
64040.000013/2016-61	389	352	16	4,55%
23242.000550/2016-57	246	230	10	4,35%
85/2016	138	138	6	4,35%
23204.005127/2016-08	93	93	4	4,30%
23084.003970/2016-55	121	117	5	4,27%
23243.003351/2016-91	54	52	2	3,85%
64082.004901/2015-85	271	264	10	3,79%
10680.725439/2016-66	112	109	4	3,67%
59800.000419/2015-83	144	143	5	3,50%
000463-68.2016.4.01.8001, 000501-17.2015.4.01.8001, 0000464-53.2016.4.01.8001	29	29	1	3,45%
64580.001964/2016-40	89	89	3	3,37%
1.36.000.000717/2016-19	129	120	4	3,33%
25015.000193/2016-36	67	64	2	3,13%
214093/2016	35	32	1	3,13%
63036.002064/2015-42	218	194	5	2,58%
64266.000382/2016-17	278	277	7	2,53%
21/2016	82	81	2	2,47%

2016PR000016	216	205	5	2,44%
67614.048420/2016-03	45	42	1	2,38%
05504.006538/2016-46	197	188	4	2,13%
01-1420.00882-01/2016J	123	111	2	1,80%
42675	503	501	8	1,60%
01300.000788/2016-3	79	76	1	1,32%
64221.005097/2015-10	296	263	3	1,14%
25386.000847/2015-22	1938	1924	2	0,10%
011223 / 2016	17	10	0	0,00%
006004 / 2016	4	2	0	0,00%
23112.002590/2016-19	4	1	0	0,00%
23345.002948/2016-70	10	10	0	0,00%
48400.700923/2016-54	7	N/A	N/A	N/A

Fonte e elaboração própria.

Tabela 5  
Eficácia da especificação de itens – ano 2017

Processos	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (ip)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficácia da especificação de itens (ε)
MA 403-2017	1	1	1	100,00%
5136/2017	1	1	1	100,00%
0887-76.2017.4.01.8001	1	1	1	100,00%
00587.000734/2016-11	1	1	1	100,00%
03629.002331/2017-41	2	2	2	100,00%
23243.000.398/2017-83	71	71	71	100,00%
23243.000.787/2017-17	46	46	46	100,00%
64277.008526/2016-46	53	53	53	100,00%
08812.000950/2017-48	6	6	6	100,00%
08220.007001/2017-59	3	3	3	100,00%
02501.003118/2017-21	7	6	6	100,00%
0003364-57.2017.8.22.8000	2	2	2	100,00%
091/2017	1	1	1	100,00%
3563/2017	12	4	4	100,00%
4486/2017	1	1	1	100,00%
67552.000174/2016-72	7	7	7	100,00%
23243.000.787/2017-17	97	97	97	100,00%
3.00.000.1.003449/2017-32	1	1	1	100,00%

25380.001694/2016-71	12	12	12	12	100,00%
23243.001034/2017-11	430	420	414	98,57%	
23243.001331/2017-66	115	115	108	93,91%	
11080.722025/2017-98	10	10	9	90,00%	
5322-97.2016.5.01.1000	11	9	6	66,67%	
20/2017	129	127	82	64,57%	
1516-54.2016.5.01.1000	7	7	4	57,14%	
59400.003162/2016-13	82	76	41	53,95%	
03604.002547/2017-95	2	2	1	50,00%	
23243.013669/2017-61	131	118	58	49,15%	
1943-51.2016.5.01.1000	17	17	7	41,18%	
02000.000576/2017-59	77	76	31	40,79%	
11080.722025/2017-98	65	61	23	37,70%	
59412.000405/2017-03	30	30	11	36,67%	
1.700.126/2017	14	14	5	35,71%	
1.00.000.014092/2017-14	43	43	15	34,88%	
2575/2017	9	9	3	33,33%	
0002399-76.2017.4.01.8007	18	18	6	33,33%	
1748-66.2016.5.01.1000	11	10	3	30,00%	
20.707/2017	31	31	9	29,03%	
23080.018058/2017-19	31	31	9	29,03%	
291/2017	24	24	6	25,00%	
163-2017	37	37	9	24,32%	



Processos	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (ip)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficácia da especificação de itens (ε)
1.20.000.001223/2017-01	67	66	16	24,24%
21186/2017	13	13	3	23,08%
10480.000750/2017-36	14	14	3	21,43%
25015.000953/2017-96	16	14	3	21,43%
2017/00106	31	29	6	20,69%
23073.027248/2016-35	71	71	14	19,72%
25382.000162/2017-88	101	81	14	17,28%
00587.000498/2017-13	6	6	1	16,67%
0002329-58.2017.6.03.8000	120	102	16	15,69%
00587.000118/2017-41	59	59	9	15,25%
0006548-39.2017.4.01.8000	46	46	7	15,22%
25025.15844/2016-73	69	67	10	14,93%
67246.008449/2017-61	247	247	35	14,17%
ARP-02/2017	52	50	7	14,00%
25200.005.649/2017-48	72	72	10	13,89%
06087-49.2017.4.05.7000	60	58	8	13,79%
23087.003376/2017-15	224	211	29	13,74%
52600.04671/2016-27	53	53	7	13,21%
23006.001704/2017-00	32	32	4	12,50%
23109.001195/2017-59	53	53	6	11,32%
135001.042/2017	112	111	12	10,81%

25381.000098/2017-45	49	47	5	10,64%
54260.000168/2017-30	39	39	4	10,26%
64054.008788/2016-25	64	59	6	10,17%
11020.721448/2017-03	68	66	6	9,09%
21000.033397/2017-42	22	22	2	9,09%
23066.022787/2017-58	221	221	18	8,14%
23073.27246/2016-46	105	105	8	7,62%
0320/2017	14	14	1	7,14%
80596.008242/2016-01	191	190	13	6,84%
59401.000320/2017-46	31	31	2	6,45%
2597/PMJ/2017	257	239	14	5,86%
23122.023147/2016-62	291	291	16	5,50%
20601.2055/17-13	39	39	2	5,13%
23228.001.272/2017-14	312	303	15	4,95%
23243.002634/2017-04	143	143	7	4,90%
23305.009517.2017-91	43	41	2	4,88%
59335.000184/2017-25	21	21	1	4,76%
300.109.472.016	75	75	3	4,00%
23414.003352/2017-15	79	78	3	3,85%
072/2017	93	84	3	3,57%
23089.001115/2017-41	59	57	2	3,51%
23791.00055/2017-11	167	148	5	3,38%
64448.000010/2017-25	208	208	7	3,37%

Processos	Total de itens	Itens especificáveis como sustentáveis (ip)	Itens especificados como sustentáveis (if)	Eficácia da especificação de itens (ε)
64116.001488/2017-24	196	195	6	3,08%
35666.000173/2017-35	75	75	2	2,67%
050/2016	42	42	1	2,38%
1.36.000.001038/2017-48	135	127	3	2,36%
64251.004807/2017-07	264	257	6	2,33%
64066.007316/2017-05	104	88	2	2,27%
23345.003277/2017-45	101	100	2	2,00%
23396.000304/2017-22	51	51	1	1,96%
25351.562446/2016-19	56	52	1	1,92%
23242.000054/2017-84	56	56	1	1,79%
63036.001672/2017-00	394	368	6	1,63%
64535.001436/2017-17	244	191	3	1,57%
23421.020104.2017-31	78	78	1	1,28%
01340.000.182/2017-87	106	104	1	0,96%
05.503.000525/2017-54	105	105	1	0,95%
64101.000231/2017-14	121	118	1	0,85%
67299.000174/2017-00	252	252	1	0,40%
12440.720189/2017-15	31	27	0	0,00%
1.19.000.001735/2017-80	18	12	0	0,00%

Fonte e elaboração própria.

## Referências

- BR. 1981. *Lei No. 6.983 (Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências)*. Diário Oficial, 31 de agosto.
- . 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Rio de Janeiro: Roma Victor.
- . 1993. *Lei No. 8.666 (Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências)*. Diário Oficial, 22 de junho.
- . 2010. *Lei No. 12.349 (Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei No. 11.273, de 6 de fevereiro de 2006)*. Diário Oficial, 15 de dezembro.
- BR Ministério do Meio Ambiente. 2011. “Responsabilidade Socioambiental”. *Ministério do Meio Ambiente*. Acessado 15 de fevereiro de 2019. <https://bit.ly/36dqn8>
- BR Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2018. “Painel de Compras-Governo Federal”. *Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão*. Acessado 13 de abril de 2019. <https://bit.ly/2RbYpcg>
- BR Secretaria Geral de Controle Externo e BR Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente. 2016. *Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública*. TC 006.615/2016-3.
- BR 2010. *Acórdão 1752/2011-TCU*. Plenário. Processo No. TC 017.517/2010-9.
- . 2016. *Acórdão 1056/2017-TCU*. Plenário. Processo No. TC 006.615/2016-3.
- . Tribunal de Contas da União. 2016. *Acórdão 1085/2011-TCU*. Plenário. Processo No. TC 006.615/2016-3.
- Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD). 1992. “Agenda 21”. *Ministério do Meio Ambiente*. Acessado 13 de janeiro de 2019. <https://bit.ly/2UsMhWv>
- Do Couto, Hugo Leonardo Gomides, e Cristiano Coelho. 2015. “Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional”. *Revista de Administração Pública-RAP* 49 (2): 519-543. <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241038413011.pdf>
- Fenili, Renato. 2015. “Licitações Sustentáveis: boas práticas e barreiras a um paradigma (ainda não) vigente”. Acessado em 19 de setembro de 2019. <https://bit.ly/2S05Y66>
- Gil, Antonio Carlos. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Meneguzzi, Rosa Maria. 2011. “Conceito de licitação sustentável”. Em *Licitações e contratações públicas sustentáveis*, coordenado por Murillo Giordan Santos e Teresa Villac Barki Pinheiro, 230-255. Belo Horizonte: Fórum.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). 2013. “Government at a Glance 2013”. *OCDE*. Acessado 13 de janeiro de 2019. <https://bit.ly/3awYgYK>

- Ribemboim, Jacques. 1997. *Mudando os padrões de produção e consumo: Textos para o século XXI*. Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.
- Santos, Murilo Giordan, e Teresa Barki Villac. 2011. *Licitações e contratações públicas sustentáveis*. Belo Horizonte: Fórum.
- Téboul, James. 1991. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Veiga, José Eli da. 2008. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.

## **Instituciones, organizaciones y democracia: una revisión de los enfoques teóricos para el análisis de la gestión estatal en América Latina**

*Institutions, organizations and democracy: a review of theoretical approaches for the analysis of state management in Latin America*

*Instituições, organizações e democracia: uma revisão dos enfoques teóricos para a análise da gestão estatal na América Latina*

**Pablo Andrade Andrade**

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
pablo.andrade@uasb.edu.ec

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.4>

Recibido: 15 de julio de 2019 • Revisado: 20 de octubre de 2019  
Aceptado: 5 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El artículo hace una revisión teórica de la evolución del problema de las instituciones democráticas en las democracias recientes, con el objetivo de presentar al lector los enfoques estándar para estudiar la relación entre régimen político y política pública. Se argumenta que los académicos han dejado de tratar a la democracia desde una perspectiva centrada en los componentes del régimen político, para enfocarse en el funcionamiento de las instituciones políticas con relación a la gestión estatal. El ensayo examina tres vertientes de esa nueva ola de investigaciones: la economía política *mainstream*, el enfoque de las instituciones informales y la perspectiva de los acuerdos políticos. El examen pone particular atención al lugar que los tres enfoques otorgan a las organizaciones como actores políticos. El autor concluye presentando las implicaciones de esa evolución teórica para una agenda de investigación empírica que podría desarrollarse a partir de la confluencia entre la economía política y los estudios organizacionales.

**Palabras clave:** Instituciones, políticas, organizaciones, teorías, cambio.

**JEL:** L38 Política pública.

## Abstract

The article makes a theoretical review of the evolution of the problem of democratic institutions in recent democracies, presenting the standard approaches to study the relationship between political regime and public policy. It is argued that academics have stopped treating democracy from a perspective focused on the components of the political regime to concentrate on the functioning of political institutions in relation to state management. The essay examines three aspects of this new wave of research: mainstream political economy, the approach of informal institutions, and the perspective of political agreements. The review pays particular attention to the place that these three approaches give organizations as political actors. The author concludes by presenting the implications of this theoretical evolution for an empirical research agenda that can be developed from the confluence between political economy and organizational studies.

**Keywords:** Institutions, policies, organizations, theory, change.

**JEL:** L38 Public policy.

## Resumo

O artigo faz uma revisão teórica da evolução do problema das instituições democráticas nas democracias recentes, com o objetivo de apresentar ao leitor os enfoques padrões para estudar a relação entre regime político e política pública. Argumenta-se que os acadêmicos deixaram de tratar a a democracia desde uma perspectiva centrada nos componentes do regime político para se enfocarem no funcionamento das instituições políticas com relação à gestão estatal. O ensaio analisa três vertentes dessa nova onda de pesquisas: a economia política *mainstream*, o enfoque das instituições informais e a perspectiva dos acordos políticos. A análise dá uma atenção especial ao lugar que os três enfoques outorgam às organizações como atores políticos. O autor conclui apresentando

as implicações dessa evolução teórica para uma agenda de pesquisa empírica que pode se desenvolver a partir da confluência entre a economia política e os estudos organizacionais.

**Palavras-chave:** Instituições, políticas, organizações, teoria, mudança.

**JEL:** L38 Políticas Públicas.

## Introducción

Cuando empezó la tercera ola de democratización en América Latina hace 40 años,<sup>1</sup> el debate sobre la región, en ciencia política, estuvo dominado por dos condiciones. En primer lugar, la urgencia del momento validaba a la teoría de las transiciones. En efecto, esta óptica articulaba de manera elegante las preocupaciones por la creación de condiciones que hicieran posible el paso de los regímenes autoritarios que existían en la región hacia nuevos regímenes caracterizados por la competencia electoral, la reinstalación de las libertades liberales clásicas, la institucionalización de varias formas de control al poder de los Ejecutivos sobre los Estados, y más generalmente del poder de estos últimos sobre los ciudadanos. La segunda condición fue el desarrollo todavía muy incipiente de la ciencia política en América Latina, y en particular del estudio desde la óptica de las políticas públicas. La combinación de las dos condiciones determinaría la evolución de los debates latinoamericanos sobre las instituciones políticas.

La influencia de la teoría de las transiciones se prolongó hasta la actualidad, pero no sin cambios. A partir de la década de los 90, cuando el ciclo de las transiciones se cerró en la mayor parte de la región,<sup>2</sup> el eje de la indagación pasó a centrarse —aunque no exclusivamente— en la *calidad de la democracia*, y los problemas latinoamericanos de antigua data (v. g., crecimiento económico sostenido sin distribución y múltiples desigualdades persistentes) se entendieron como resultado de la deficiente calidad de las instituciones de-

1. Ecuador fue el primer país latinoamericano de esa ola, con las elecciones de 1978 y la inauguración del primer gobierno democrático en agosto de 1979.
2. Chile y Paraguay finalizaron sus transiciones en 1989. México, gracias a la combinación entre competencia electoral y partido dominante, fue un caso problemático y relativamente marginado para la teoría de las transiciones, hasta la primera derrota electoral del PRI en 2000 (Greene 2009).



mocráticas. Por su parte, en Latinoamérica la ciencia política no ha logrado todavía instalarse como una disciplina fuerte y en plena expansión (Altman 2005 y 2012), de manera que, en el campo de la investigación sobre las instituciones políticas latinoamericanas, la reflexión regional no ha logrado crear marcos teóricos enfocados<sup>3</sup> que permitan poner en duda las prescripciones de las agencias internacionales para el diseño y la implementación de políticas públicas. En síntesis, el problema ha dejado de ser *la democratización*, pero la urgencia persiste en la tarea de “mejorar las instituciones políticas”.

El presente trabajo no sigue el camino usual de los debates latinoamericanos, no busca ofrecer respuestas metodológicas o soluciones a cómo intervenir políticamente. El propósito del ensayo es ofrecer al lector alternativas teóricas para conceptualizar la política de las políticas públicas y su relación con el funcionamiento de las democracias latinoamericanas. El trabajo revisa dos cuerpos de literatura académica que se han propuesto como marcos teóricos enfocados para la investigación —y el mejoramiento— de las instituciones políticas y las agencias estatales. El primer conjunto teórico se ocupa del problema de la fortaleza de las instituciones formales. La segunda perspectiva es conocida en el mundo anglosajón como el enfoque de los “acuerdos o fundamentos políticos”.<sup>4</sup> A pesar de sus diferencias, esas orientaciones comparten su preocupación por cómo funcionan las reglas formales de juego del régimen político en interacción con constelaciones de poder que pueden estar o no formalmente codificadas. Como se verá a continuación, las perspectivas se originan en el resurgimiento de la economía política como campo de investigación social. Las teorías, sin embargo, difieren en cuanto a la forma de pensar los cambios político-institucionales que cabe esperar en las sociedades latinoamericanas; es precisamente en este aspecto predictivo que investigaciones futuras podrían ponerlas a prueba.

---

3. Rueschmeyer (2009) propone el término para designar a conjuntos conceptuales y metodológicos que inspiran hipótesis para la investigación localizada que pueden ponerse a prueba empíricamente, de manera que se identifiquen las fronteras de su aplicabilidad y se incorporen estos resultados en marcos teóricos revisados.

4. Traduzco la expresión original inglesa *political settlements* como ‘acuerdos’ o ‘fundamentos’, aunque, como se expone más adelante, tal vez sería más apropiado hablar de *asentamientos* o *sedimentaciones* políticas.

## ¿Es el régimen o son las instituciones políticas?

Tras una exhaustiva revisión de cuatro influyentes trabajos publicados a inicios del siglo XXI sobre los procesos de democratización de la Europa del siglo XIX, Daniel Zibblat (2006) sugiere un cambio en la agenda de investigación comparativa sobre los regímenes modernos. Las teorías sobre la democratización se han concentrado en la explicación de dos tipos de resultados políticos, los autoritarismos y las democracias, en un cierto período temporal (por ejemplo, la América Latina de los años 60 a los 80, o de las dos últimas décadas del siglo XX), lo cual ha contribuido a crear narraciones sobre procesos graduales de transición de uno a otro tipo de régimen y al uso de criterios de umbral que marcan el paso de uno a otro tipo polar.<sup>5</sup>

Sin embargo, es teóricamente posible dividir esa trayectoria gradual en varios episodios de introducción y cumplimiento de instituciones democráticas que coexisten con instituciones no democráticas. Zibblat (2006) indica que este cambio en “la unidad de análisis”, del régimen como totalidad institucional a las reformas democratizantes, abre una rica agenda de investigación, cuyo examen podría ayudarnos a identificar distintas configuraciones institucionales y sus respectivas coaliciones de apoyo dentro de un mismo tipo general de régimen, distintas combinaciones y secuencias de democratización, así como las posibles consecuencias de esos patrones para la instalación del paquete institucional completo que conocemos como régimen democrático.

La propuesta de Zibblat puede parecer un mero tecnicismo académico, pero no lo es. De hecho, pone en duda la sabiduría recibida a partir de la teoría de las transiciones. En efecto, una comparación entre las distintas trayectorias del gradualismo europeo (y de Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda) y las democratizaciones latinoamericanas de la tercera ola resalta la brusquedad del cambio institucional en esta última región. En la década de los 80, la más o menos precipitada fuga de los militares fuera del control del Estado produjo una rápida instalación del paquete completo del régimen democrático, bajo el supuesto de que sus distintas arenas insti-

---

5. La democracia moderna estaría dada por la existencia simultánea de tres conjuntos institucionales: el sufragio universal masculino, una legislatura autónoma y las libertades civiles.

tucionales mantenían entre sí relaciones armónicas de complementariedad. La perspectiva dominante, la teoría de las transiciones, sostenía que la instalación del paquete a lo largo del Estado tomaría tiempo, pero no preveía la posibilidad de que las arenas institucionales del régimen político pudieran tener variadas configuraciones de reglas funcionando según sus propias lógicas conflictivas; unas dirigiéndose hacia la consolidación de instituciones autoritarias y otras, hacia la democracia.<sup>6</sup>

La teoría de las transiciones, en la práctica, llevaba a dejar de lado una importante comprensión que, por un lado, el institucionalismo histórico comparativo y, por el otro, la nueva economía política institucional venían desarrollando en paralelo; a saber, que las secuencias de instalación de un cierto conjunto institucional tienen una importancia decisiva en la interacción con otros conjuntos institucionales. La historia y los ritmos de cambio institucional cuentan para el agregado final (el régimen). La perspectiva tampoco tomaba en cuenta que las instituciones, en tanto reglas de juego que facilitan la coordinación social, emergen de manera distinta en países con una larga –y exitosa– trayectoria de desarrollo y en otros con trayectorias erráticas –y muchas veces fracasadas–. En síntesis, la expectativa de la no variación de resultados de la instalación de regímenes democráticos en América Latina pecaba de formalismo; asumía que el nuevo paquete institucional (con sus cuidadosos diseños constitucionales, de sistemas electorales, cortes constitucionales, roles estatales en el manejo económico, etc.) podía asentarse sin mayor problema en países cuyas trayectorias históricas diferían significativamente de las de los países capitalistas avanzados.

Empíricamente, la perspectiva tendía a dejar fuera el examen de un reto central para las instituciones políticas de las sociedades latinoamericanas. En efecto, las grandes transformaciones desatadas por los procesos de industrialización del siglo XX aún se encontraban en curso; en particular, la evolución del capitalismo en la región dependía fuertemente de la intervención estatal.<sup>7</sup> Por lo tanto, el análisis político no podía partir de una demarcación clara

---

6. La idea de *reductos autoritarios* no sustituye ese déficit teórico, porque se refiere a la existencia de privilegios y protecciones a las fuerzas armadas o a los antiguos dictadores, no a la interacción entre las arenas institucionales del régimen político.

7. Asunto que fue tomado en cuenta como problema por la nueva sabiduría de la economía del desarrollo de tintes neoliberales (Evans y Stallings 2016).

entre las instituciones del régimen político y aquellas otras que buscaban gobernar la evolución económica. La puesta en marcha, en la década de los 90, del Consenso de Washington puso en evidencia las consecuencias de ese sesgo empírico. La instalación del neoliberalismo en su forma completa<sup>8</sup> desató una lucha política intensa por las políticas de desarrollo y sus resultados, y puso en el primer plano de las preocupaciones académicas –y de las instituciones financieras internacionales– la cuestión de la relación entre cambio institucional político y resultados de las políticas públicas para el desarrollo.<sup>9</sup> Este desplazamiento de problemáticas supuso un cambio de eje del análisis institucional del régimen (del conjunto institucional que gobierna el Estado) a una nueva unidad analítica (las instituciones políticas como variable causal).

A fines de la década anterior, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó un libro que resumía el nuevo énfasis otorgado al análisis institucional de las políticas, *Policymaking in Latin America. How Politics Shapes Policies* (Stein y Tommasi 2008). Los trabajos contenidos en este influyente documento<sup>10</sup> no solo abandonaban el análisis del régimen por el de las instituciones, sino que también partían de un supuesto común, sintetizado por Rodrik (2007) en un análisis comparativo de los resultados de desarrollo luego de dos décadas de reformas neoliberales en el mundo: para explicar los resultados de una política de desarrollo, más importante que el contenido de una política son su estabilidad y su aplicación real. La cuestión de las mejores instituciones –con su énfasis en el diseño institucional– quedaba atrás. La nueva agenda de investigación se enfocaba en la indagación de los procesos políticos de decisión que hacen posible o impiden la cooperación entre los

- 
8. El neoliberalismo puede entenderse como una forma específica de capitalismo que reorganiza las relaciones económicas según principios neoclásicos y las relaciones políticas bajo la forma de una democracia liberal; esto es, un Estado con capacidades mínimas para la intervención económica, con gobiernos constituidos por la competencia electoral entre élites políticas (Silva y Rossi 2018; Silva 2009; Andrade 2008).
  9. Entendidas como las respuestas (o ausencia de respuestas) de los gobiernos a los conflictos ocasionados por sus iniciativas para obtener un mercado libre de distorsiones estatales y la reestructuración de las instituciones sociales.
  10. Jones (2017) afirmaba casi una década después de su publicación que el libro original en inglés y su traducción al español (2010) eran de uso corriente en la academia y una de las fuentes de consulta más frecuentes para analistas, ejecutivos de negocios, diplomáticos, periodistas, decisores políticos, y políticos fuera del Estado.

actores políticos y sociales que hacen las políticas de desarrollo en un país. En esta perspectiva, el objeto de estudio es la política de las políticas públicas (en un amplio rango que va desde la construcción de burocracias hasta el diseño de estrategias impositivas).

La perspectiva desarrollada por el BID enfatiza el proceso de creación de políticas (en adelante, PCP) como la variable causal de la eficiencia de las políticas adoptadas por un gobierno. En pocas palabras, la investigación del PCP permite explicar por qué ciertas políticas logran obtener los resultados que los gobiernos se proponen y otras no. La teoría se construye a partir de una concepción del PCP como un juego estratégico entre actores formales: si el juego es cooperativo, entonces las políticas serán eficientes; si no lo es, los resultados esperados no se obtendrán.

La teoría concibe a las políticas como resultado de las interacciones (cooperativas –de negociación– o no cooperativas –de imposición–) entre los grupos poderosos de una sociedad nacional (élites gubernamentales y/o estatales, élites de negocios organizadas en asociaciones y/o grupos económicos, líderes de partidos y movimientos políticos, élites de organizaciones no gubernamentales por sector de interés, y dirigentes de varios tipos de organizaciones de los sectores populares). Esas interacciones se encuentran enmarcadas por instituciones políticas formales que proveen (o no) recursos y oportunidades para la cooperación. Esto es, las instituciones políticas formales tienen la capacidad para transformar juegos no cooperativos en cooperación. Ahora bien, la capacidad transformadora de las instituciones políticas formales existe cuando estas comparten al menos dos características: facilitan la interacción continua entre actores, y hacen posible que estos extiendan sus horizontes temporales del corto al mediano y largo plazo (Spiller, Stein y Tommasi 2006). Metodológicamente, el análisis requiere contar con información sobre los actores clave que participan del PCP, los recursos de poder que controlan y los roles que juegan, sus preferencias, incentivos y capacidades, los horizontes temporales de los actores, las arenas en las que interactúan, si estas están o no formalmente reguladas, y, finalmente, la naturaleza de los intercambios/transacciones políticas en que se involucran.

Armados con este aparato analítico es posible, entonces, formular recomendaciones de política dirigidas hacia los actores que participan en el PCP, y orientadas a mejorar las características de las instituciones políticas

formales que lo enmarcan; esto es, aumentando gradualmente la capacidad de estas instituciones para facilitar la cooperación entre los actores involucrados. Adicionalmente, el método permite desarrollar métricas sobre las características de las instituciones formales y de las políticas públicas adoptadas por un gobierno, y dado que los resultados de estas son también medibles, es posible identificar y explicar las variaciones de resultados de las políticas económicas, ambientales y de incorporación social adoptadas por un gobierno. Esta métrica complementa las medidas estándar de costos de inversión, y por su sensibilidad a la variación hace posible distinguir los grados de eficiencia entre los diferentes sectores de intervención estatal y facilita la comparación entre países.

En definitiva, estamos en un *retorno a la economía política* en su acepción más clásica,<sup>11</sup> pero sobre la base de las correcciones introducidas por la nueva economía institucional a la economía neoclásica. El origen de esa fundamentación teórica es, sin embargo, más cercano a la corriente principal de la ciencia política anglosajona que a la economía. En particular, el enfoque de la eficiencia deriva su poder analítico de la síntesis entre el programa original del institucionalismo histórico comparativo y el de la teoría de la acción racional, un desarrollo que ocurrió entre fines de los 90 y la primera década del presente siglo en el campo de la política comparada.

La elegancia del enfoque, así como su claridad metodológica, ha permitido ponerlo a prueba en varias ocasiones. Además de los estudios originales de 2007, hubo réplicas parciales en 2014 y 2017 (Jones 2017). Para Ecuador, el trabajo original de 2007 inspiró una ingeniosa afinación metodológica para la comprensión de la primera década de gobiernos de Alianza País (Polga-Hecimovich y Sánchez 2018). Sin embargo, algunas de las conclusiones empíricas para ciertos casos nacionales han sido puestas en duda (Luna 2014).

El enfoque tiene dos problemas. En primer lugar, la variación empírica entre instituciones políticas (la variable causal que explica la calidad de las políticas) no puede ser explicada dentro del marco teórico del PCP; este simplemente asume que esa variabilidad existe y puede disminuirse mediante las políticas adecuadas, lo cual implica una tautología. Segundo, el enfoque

---

11. Esto es, el estudio de la sociedad enfocado en los factores políticos y sociales que crean prosperidad o riqueza, a diferencia de la concepción neoclásica de la economía como “ciencia de la escasez” (Mazzucato 2018, 34).

asume una evolución institucional gradual; esto es, supone que las instituciones en una democracia permanecen establecidas por largos períodos, y solo en ciertas coyunturas críticas hay cambios acelerados; el ritmo de cambio esperado sería lento y acumulativo. Este segundo supuesto es particularmente problemático ante la evidencia empírica latinoamericana. Las dos teorías alternativas que examinaré a continuación toman en cuenta los problemas señalados.

## Variación institucional formal

Al desplazar el objeto de investigación de la calidad (eficiencia) de las políticas al de las características de las instituciones formales, el enfoque PCP inadvertidamente asume que esas instituciones escritas en constituciones y otros instrumentos legales<sup>12</sup> generan expectativas compartidas entre los actores participantes del proceso político, y que estas orientaciones prevalecen por largos períodos de tiempo. Sin embargo, en América Latina (y en gran parte de los países en desarrollo) los actores no buscan estabilizar las reglas de juego sino cambiarlas constantemente. Simplificando, podría decirse que la expectativa es que las instituciones políticas formales actúan durante un cierto tiempo más como una sugerencia que como un dictamen formal de cumplimiento obligatorio, y que pasado ese tiempo son modificadas. En estas condiciones, la indagación por la fortaleza (o debilidad) institucional adquiere relevancia.

Levitsky y Murillo (2009) han propuesto desagregar el concepto de fortaleza institucional en dos dimensiones cuyas variaciones explicarían la variación de las instituciones tanto al interior de un país como entre países. Al entender a las instituciones políticas formales como “reglas y procedimientos que restringen y hacen posible la conducta política” (Levitsky y Murillo 2009, 117), los autores sostienen que es posible distinguir patrones de fortaleza y debilidad de las instituciones políticas formales que responden a la variación (simultánea o independiente) en relación con la estabilidad y el

---

12. Carey (2000, 735) llama “reglas de pergamino” a todas las instituciones políticas escritas en leyes, reglamentos, constituciones, tratados, etc.

cumplimiento.<sup>13</sup> Los autores identifican cuatro tipos de situaciones en las que pueden encontrarse variaciones empíricas de la estabilidad y el cumplimiento, a saber: instituciones altamente estables y de alto cumplimiento; reglas formales que perduran, pero son solo débilmente cumplidas; instituciones a las que se obedece regularmente, pero que son de corta duración; y, finalmente, reglas formales que cambian con facilidad (son inestables) y se hacen cumplir (o si se quiere, son obedecidas) muy rara vez.

Solo con instituciones formales estables y que se cumplan regularmente podrían esperarse dos efectos centrales para la calidad de las políticas públicas: 1. que las expectativas de los actores entre sí sean también estables, y 2. que se produzcan cambios graduales, sea en los objetivos de una institución o bien en la institución como un todo. Este primer tipo de condiciones prevalece normalmente en los países capitalistas avanzados, y puede explorarse tanto desde una óptica de equilibrios puntuados por coyunturas críticas como desde una perspectiva de cambios graduales acumulativos (Pierson 2004; Thelen y Mahoney 2010). Las otras situaciones, y en particular el extremo de las instituciones débiles (cambios bruscos en las reglas formales y cumplimiento errático), describirían bastante bien los patrones de evolución política de una buena parte de los países latinoamericanos, en particular Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia (Cameron 2018), y tendrían que modificarse los instrumentos teóricos estándar para la explicación del cambio político institucional.

Si en el enfoque PCP la estabilidad institucional es un resultado deseable –y en cierto sentido una marca normativa–, en la teoría de la variación institucional es posible identificar patrones de estabilidad e inestabilidad que deben ser explicados.<sup>14</sup> En efecto, la duración de una institución formal puede ser el resultado de las estrategias (de uno o más actores poderosos) para estabilizar las expectativas de conducta que prevén algún tipo de retaliación si sus acciones no se ajustan a las reglas formales, pero también puede deberse a una *estrategia de descuido*; esto es, los intereses de los actores podrían estar dirigidos a mantener una institución formal que, se sabe, en la práctica no será

---

13. Los autores entienden a la estabilidad como la duración de las instituciones formales más allá de las condiciones iniciales en que fueron adoptadas, y al cumplimiento como el grado en que las reglas escritas son obedecidas en la práctica.

14. En este sentido, esta última perspectiva está más cercana al programa de investigación inicial del institucionalismo comparativo.



obedecida.<sup>15</sup> Finalmente, el patrón de inestabilidad y débil cumplimiento de las reglas formales deja de mirarse como un efecto indeseable de la acción de actores poco cooperativos, y pasa a entenderse como producto de estrategias de actores que aumentan (o defienden) el control sobre varios tipos de recursos de poder *precisamente porque las reglas existen, pero no se cumplen*, o porque se espera que cambien por algún procedimiento abreviado.

También es posible que las variaciones en estabilidad y duración se deban a factores que los actores no controlan. Los diseñadores de las instituciones formales no necesariamente son iguales a los decisores políticos en un momento dado. El Estado<sup>16</sup> podría carecer de las capacidades burocráticas y de penetración en el territorio y las sociedades bajo su dominio formal como para hacer cumplir las decisiones de las élites estatales; su poder infraestructural sería insuficiente (Soiffer y von Hau 2008; Altman 2012; Luna 2014; Andrade 2015). La presencia de fuertes y múltiples desigualdades entrecruzadas conspiraría contra el cumplimiento de las instituciones formales. La existencia de este amplio rango de factores causales puede, sin embargo, manejarse analíticamente mediante la exploración sistemática de las historias de surgimiento y modificación de las instituciones formales empíricamente existentes en un país (o sector) dado.

Adicionalmente, el método comparativo permite al enfoque de la fortaleza institucional (en adelante, EFI) rastrear la variabilidad institucional formal a través de varios períodos históricos, y precisar el ritmo de los cambios institucionales. Finalmente, el EFI da lugar a una intuición central para el análisis de los países en desarrollo: si bien las instituciones políticas formales son débiles, en tanto que reglas en el papel tienen el potencial de ser obligatorias. Esta última característica se respalda en tres condiciones.

En primer lugar, las constituciones, los tratados, las leyes y los reglamentos<sup>17</sup> proveen una respuesta a las expectativas de los actores económicos.

- 
15. Esta perspectiva tiene un gran poder interpretativo para casos como el de las sucesivas reformas judiciales desde 1979 para acá. Formalmente, ninguna de las tres constituciones vigentes durante ese período sometían al poder judicial o al ejecutivo y, además, en ningún momento el poder judicial logró constituirse en un poder autónomo (Basabe 2012).
  16. El Estado es entendido en esta perspectiva como algo más que la sumatoria de las instituciones políticas formales.
  17. Esto es, las instituciones políticas que los actores políticos poderosos han escrito según la tradición de derecho imperante en ese país en concreto.

Por ejemplo, las regulaciones del mercado laboral en toda América Latina establecen la existencia de tres grandes grupos de actores –gobierno, representantes de organizaciones del sector privado de la economía (empresarios) y trabajadores sindicalizados (organizaciones sindicales)–, señalan en qué condiciones deben actuar entre sí, y atribuyen al gobierno el poder decisivo (Schneider 2004 y 2013). Los participantes en el juego pueden esperar al menos dos posibles resultados: que se cumplan las reglas escritas, y que esa aplicación tenga en consideración los recursos de poder que cada actor puede movilizar. En principio, el gobierno de cualquier país latinoamericano, en la medida que posea autoridad política nacional, podría tratar de imponer su voluntad con mayor facilidad que las organizaciones de empresarios y trabajadores. A diferencia del enfoque PCP, el EFI no da por supuesta la autoridad estatal, pero considera que los otros actores políticos no pueden dar por descontado –todo el tiempo y en cada encuentro– que el gobierno se abstendrá de hacer cumplir la literalidad de la ley.

El EFI crea un rango de marcos analíticos enfocados sensibles a las condiciones empíricas (internacionales, geográficas, temporales) del suelo en el que ocurren las relaciones de autoridad entre gobiernos y actores sociales organizados. Al hacerlo, traza una frontera entre las instituciones formales y las informales, y ahí se detiene. El campo del estudio de las instituciones que se hallan más allá de la línea de la formalidad está excluido de esta vertiente de la economía política. Esta última pretensión teórica es la que asume el enfoque de los acuerdos/fundamentos políticos básicos (en adelante, EAF).

## **Distribución del poder organizacional y transformación institucional**

El EAF parte de una afirmación institucionalista radical. En países en desarrollo, el suelo en el cual se crean las decisiones políticas es el resultado de distribuciones de recursos de poder que controlan los actores –y que no están escritas en los códigos legales imperantes en esos países– y las instituciones políticas formales. De hecho, esa superficie es dinámica (“inestable” y “débil”, en la terminología del PCP y el EFI) porque la adopción de estas últimas reglas es un intento de la coalición política gobernante por cambiar la

distribución de poder político existente.<sup>18</sup> El proceso de estabilización de los fundamentos políticos de un país depende, entonces, de la alineación entre la distribución de recursos de poder que consagran las reglas formales y la capacidad de los actores para mantener el control de esos recursos. Para la perspectiva, la negociación entre actores poderosos no culmina con la adopción de una institución formal, es su inicio; el proceso se extiende hacia la aplicación selectiva de las reglas formales. Esta dinámica es en cierta medida independiente del tipo de régimen (autoritario o democrático) formalmente adoptado por las élites gobernantes de un país; lo que cuenta es el tipo de coalición<sup>19</sup> gobernante y si las reglas que estas adoptan para ejercer el gobierno son compatibles o no con la distribución de poder entre los actores.

Para el EAF, por defecto, la organización básica del poder en los países en desarrollo<sup>20</sup> está estructurada en redes de patronazgo o clientelares. En cualquier momento dado, múltiples redes de patronazgo compiten entre sí por mantener e incrementar los recursos de poder que controlan. El control del aparato estatal es la frontera que marca quiénes forman parte de una coalición gobernante.<sup>21</sup> Por lo tanto, y desde el punto de vista de la distribución de recursos de poder, la coalición gobernante despliega actividades horizontalmente en relación con aquellas organizaciones excluidas de la coalición gubernamental, y verticalmente hacia las facciones que son miembros de la coalición. En el primer caso, la acción está orientada a mantener la exclusión

---

18. Usualmente a su favor.

19. Leftwich y Hogg definen a las coaliciones como “individuos, grupos u organizaciones que se alían para alcanzar metas económicas y políticas que no serían capaces de alcanzar por sí solos” (2007, 8). Las coaliciones difieren de las organizaciones en cuanto a su duración, y en que los miembros de una coalición retienen sus identidades políticas individuales.

20. El debate en el que se crea este enfoque se ha dado en Europa, Reino Unido y Australia, principalmente, en torno a las políticas de cooperación internacional para el desarrollo orientadas hacia Asia y África. No debería sorprender que algunos de los participantes más destacados de esta comunidad académica sean economistas del desarrollo de origen asiático (Kahn 2010; Sen 2015; Ang 2016a y 2016b) y africano (Kahn 2018). La presencia de latinoamericanos es, en cambio, menor, aunque puede argüirse que existe una sólida tradición en los estudios latinoamericanos del desarrollo que avanzó esa relación de causalidad desde el estructuralismo y el marxismo (Thorp 1998; Kay 1991).

21. Kahn (2018) admite la posibilidad que organizaciones poderosas que no forman parte de la coalición de gobierno puedan iniciar cambios de las instituciones formales (por ejemplo, presentando iniciativas legislativas, o mediante el cabildeo con decisores políticos); sin embargo, en la situación estándar, la iniciativa recae en la coalición gobernante.

o debilitar el poder organizacional de las facciones excluidas; en el segundo, a consolidar la coalición gobernante mediante el reparto de beneficios materiales y simbólicos a sus miembros. La variación en estas dos dimensiones determina el horizonte temporal de la coalición gobernante y sus capacidades para implementar las reformas institucionales formales y las políticas económicas y sociales que haya adoptado (Kahn 2010).

Metodológicamente, el EAF centra su análisis en el poder organizacional de las facciones excluidas/incluidas en una coalición gubernamental. La capacidad de un actor (organización) para interactuar con la coalición gobernante depende de tres factores: en primer lugar, de su habilidad para movilizar los recursos de poder<sup>22</sup> que controla *vis-à-vis* la coalición de gobierno; segundo, del tipo de recursos (de propiedad, normativos, de coerción y de la fuerza laboral, principalmente) que los actores controlan; y, tercero, de la relevancia de esos recursos para el intercambio con la coalición de gobierno en un momento dado (por ejemplo, ante una iniciativa gubernamental para adoptar una política económica o social).

La capacidad de las organizaciones para mantener los recursos que controlan y movilizarlos en la situación relevante constituye su *poder organizacional*. El empleo de este poder involucra costos de movilización y aplicación. Empíricamente, la identificación de esos costos depende del tipo de posición que ocupen los actores con respecto a la coalición gobernante; esto es, de la capacidad del liderazgo de las facciones para identificar cuándo y cómo van a poner en marcha los recursos que controlan para recompensar a los miembros de la organización y castigar a los que pertenecen a la coalición gobernante (u otras organizaciones rivales), a través de redes formales o informales (Kahn 2018). Dado que los conflictos entre coaliciones ocurren de manera repetida, los costos en los que incurren las organizaciones no pueden comprometer su fortaleza de cara al siguiente enfrentamiento. El análisis adquiere, por lo tanto, un fuerte sesgo histórico, toda vez que la descripción de la distribución del poder organizacional en una sociedad se obtiene mediante el examen histórico de las distintas coaliciones de poder y sus intentos por

---

22. Korpi (1985) define a los recursos de poder como los atributos (capacidades o medios) de los actores que les permiten recompensar o castigar a otros actores. Los atributos se convierten en recursos solo cuando los actores interactúan. La movilización de esos recursos es el ejercicio del poder.

estabilizar una cierta configuración general de redes clientelares, así como de las organizaciones que se han movilizadas y han perdido o ganado a lo largo del tiempo (Kahn 2018).

En el EAF, la pregunta ha dejado de ser por la calidad (fortaleza) de las instituciones o su diseño (si favorecen o no interacciones cooperativas), sino si las relaciones entre actores poderosos permiten la emergencia de ciertas instituciones formales, si estas sobreviven a través de varios gobiernos y formas de régimen, y cómo son implementadas dentro de los límites impuestos por la distribución de poder en la sociedad. En la medida que la interacción entre intentos por imponer reglas formales involucra costos de movilización e implementación para la coalición de gobierno que inicia el cambio, es de esperarse que esos costos se manifiesten a la manera de violación de las reglas, inestabilidad institucional (cambios bruscos en la literalidad de los cuerpos legales) y corrupción.

La fluidez de las interacciones entre las reglas formales y las organizaciones poderosas (formales e informales) es el estado esperado. El equilibrio entre actores solo se obtendrá cuando las instituciones políticas formales sean compatibles con la distribución de poder entre las redes clientelares de una sociedad; si esto ocurre, entonces emerge un acuerdo/fundamento político que tiende a sostenerse en el tiempo. Lo que es más importante: aun si se obtiene algún equilibrio, es solamente temporal, porque las organizaciones cambian en la medida que su capacidad para mantener su posición se fortalece o debilita, así como por el surgimiento de nuevos grupos sociales que pueden ser incorporados o no a la coalición de gobierno. Sin embargo, una vez que se ha estabilizado un cierto equilibrio —que ha emergido un acuerdo/fundamento político—, la introducción de nuevas instituciones políticas formales generará resistencias que explican el rendimiento de estas innovaciones. De esta manera, el EAF puede explicar la naturaleza conflictiva del cambio institucional (Kahn 2018).

En el marco de los acuerdos/fundamentos políticos, no se asume la bondad *a priori* de la inclusividad de una institución política en particular.<sup>23</sup> En

---

23. Recuérdese que el enfoque del proceso político pone un premio en las instituciones inclusivas. Coincide en este aspecto con la afirmación de Acemoglu y Robinson (2012) de que, a medida que las instituciones políticas se vuelvan más incluyentes, tenderán a producir mejores instituciones económicas en relación con la distribución de los resultados del crecimiento económico.

efecto, en las condiciones imperantes en los países en desarrollo, las organizaciones que controlan recursos económicos (principalmente, la propiedad y la capacidad para establecer el precio de la fuerza laboral) bien podrían no estar interesadas en incrementar la competencia en el mercado, peor aún en remover las regulaciones que les permiten capturar rentas; por otro lado, los sectores populares –o incluso la clase media– carecen de poder organizacional. Así, la introducción de instituciones políticas que favorezcan la participación de los actores poderosos en la toma de decisiones tendería a fortalecer el poder político de las organizaciones económicamente poderosas y, por lo tanto, a dificultar la distribución de los beneficios del crecimiento. De igual manera, el EAF pone en duda el optimismo del EFI sobre las expectativas de cumplimiento de las leyes: una coalición de gobierno bien podría ser consistente en la aplicación de todo tipo de regulaciones *para con las facciones excluidas*, pero no someterse *a sí misma* al imperio de la ley, y actuar muy selectivamente con relación a las facciones subordinadas de la propia coalición (Andrade 2015).

En síntesis, el EAF hace posible que el análisis económico político (del desarrollo, en particular) expanda su campo mediante la incorporación de análisis históricos sobre la distribución de poder en una sociedad dada, y de investigaciones sociológicas y antropológicas sobre las trayectorias de formación de organizaciones con capacidad para acumular y movilizar el control de recursos de poder, así como del lugar que ocupan las organizaciones estatales en esa sociedad. El grado de complejidad que emerge en esta versión de la economía política parecería a primera vista intratable; sin embargo, para propósitos analíticos es posible delimitar esa complejidad a partir del concepto de acuerdos/fundamentos políticos básicos –estableciendo configuraciones relativamente coherentes de instituciones formales e informales que se han mostrado sostenibles durante períodos relativamente largos– y marcar cuándo la intensificación de los conflictos en torno a las instituciones formales da paso a transformaciones rápidas de estas últimas.<sup>24</sup> Adicionalmente, al relacionar esos períodos de estabilidad y cambio brusco

---

24. Los cambios bruscos se conciben desde la perspectiva como resultado de actividades disruptivas de facciones poderosas excluidas o bien de facciones subordinadas que han ganado acceso a nuevos recursos de poder, cuando esta nueva posición no es compatible con las instituciones adoptadas por las facciones dominantes de una coalición de gobierno.

con indicadores de crecimiento económico y exclusión/inclusión social, el enfoque permite explicar la trayectoria típica de los países en desarrollo, caracterizada por períodos de rápido crecimiento económico seguidos de fases de estancamiento o incluso colapso económico (Sen 2015).

## **Implicaciones para la investigación futura**

La discusión precedente indica que el debate académico en lo que va del siglo ha inaugurado un nuevo campo de investigación para América Latina: el de la política de las políticas. El examen anterior ha mostrado que se trata de un campo en disputa entre varios marcos teóricos enfocados, cuyos supuestos, métodos y énfasis explicativos difieren entre sí. Sin embargo, también es posible afirmar que, a pesar de esas diferencias, los enfoques revisados comparten al menos tres elementos en común. En primer lugar, es inadecuada la caracterización de la política latinoamericana en términos de las instituciones políticas formales de una democracia abstracta que asuma como estándar a las democracias de los países capitalistas avanzados. En América Latina se puede comprobar la coexistencia entre una formalidad democrática que importa, pues al regular la competencia política por el control del Estado tiene un peso específico, y simultáneamente no importa, porque las instituciones políticas, a pesar de guardar coherencia entre sí (formar un régimen), varían en su capacidad para enmarcar el comportamiento político de los actores. Segundo, el diseño o incluso el contenido de una institución política formal es menos importante que los mecanismos políticos por los cuales esa institución es sostenida en el tiempo y adquiere fuerza obligatoria, toda vez que estos dos últimos resultados dependen de factores endógenos al conjunto de procesos sociales que las instituciones formales pretenden regular. A la inversa, que las instituciones formales sirvan de reglas de juego, estabilizando las expectativas de los actores y favoreciendo que estos inviertan en el mantenimiento de esas reglas, no depende de cuán democráticas o autoritarias sean esas reglas o su ejercicio, sino de si pueden o no de hecho ejercerse. Estos dos elementos han movido el objeto de análisis al estudio de las relaciones de poder entre los actores organizados.

Finalmente, es claro que si las relaciones de poder entre organizaciones son el nuevo campo en el que se realiza la exploración, el esfuerzo de investigación no puede seguir empleando una concepción estrecha y sustantiva del poder. Los tres marcos analíticos examinados retienen una concepción común de la acción política como una actividad estratégica, orientada a fines, pero su grado de individualismo metodológico varía; la agencia de los actores solo es posible cuando se cumple el requisito (lógica y empíricamente previo) del acceso a recursos de poder. Los actores involucrados en la creación de políticas son, en definitiva, organizaciones, aun cuando líderes individuales puedan movilizar recursos normativos y de otro tipo para formar coaliciones. Los líderes de organizaciones y coaliciones ciertamente se pintan como *gerentes de recursos de poder*, pero esa gerencia solo puede ejercerse en un contexto estructurado por la presencia de otras organizaciones y reglas formalizadas. Finalmente, estas últimas son concebidas como rastros (o si se prefiere, depósitos) de luchas anteriores por estabilizar las relaciones entre actores.

Si bien difieren las explicaciones de la fortaleza de las instituciones formales que los tres enfoques ofrecen sobre la variación intertemporal y longitudinal, también es cierto que hay algunas condiciones causales en las que coinciden. En primer lugar, los tres enfoques registran la variación institucional como un problema de investigación, y todos ellos coinciden en que las condiciones locales imperantes (y no la adopción de *mejores prácticas* o *mejores diseños*) son los factores fundamentales en la manera en que las instituciones políticas efectivamente funcionan en un país en particular. La implicación directa para investigaciones futuras es clara: el examen de trasplantes institucionales desde la perspectiva del diseño es un camino poco fructífero; en su lugar emergen preguntas por el tipo de coaliciones que impulsan reformas institucionales, y por los potenciales (o actuales) efectos de la introducción de una reforma institucional en relación con la distribución de recursos de poder entre los actores poderosos presentes en una sociedad. En segundo lugar, tanto el EFI como el EAF iluminan los costos de transición institucional; esto es, dado que una reforma institucional formal involucra la movilización de recursos de poder por parte de quienes la inician, cabe esperar que actores individuales y organizaciones también movilicen sus recursos para resistir la aplicación de las nuevas instituciones. Acá emergen preguntas no solo sobre el tipo de recursos puestos en juego en condiciones



de conflicto abierto, sino también sobre las estrategias de los actores que llevan al conflicto abierto y no a otras formas de ejercicio de poder (negociación o explotación). Finalmente, las tres teorías resaltan la fuerza causal de la dependencia de trayectoria en el cambio institucional; es decir, las luchas en torno al cambio de instituciones políticas formales generan experiencias de aprendizaje en los actores, y esas experiencias definen no solo la estabilidad de sus expectativas, sino también –y lo más importante– los intereses mismos de los actores y el rango de estrategias que están dispuestos a emplear. Este es un descubrimiento fundamental para la comparación entre distintos modos de evolución institucional (rápido o gradual), la determinación de si y qué constituye una coyuntura crítica, y la comparación entre coyunturas críticas.

## Referencias

- Acemoglu, Daron, y Robinson James. 2012. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Nueva York: Crown.
- Altman, David. 2005. “La institucionalización de la ciencia política en Chile y América Latina: una mirada desde el Sur”. *Revista de Ciencia Política* 25 (1): 3-15. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2005000100001>
- . 2012. “Where is Knowledge Generated? On the Productivity and Impact of Political Science Departments in Latin America”. *European Political Science* 11 (1): 71-87. <https://bit.ly/2NAqWGM>
- Andrade, Pablo. 2008. *Democracia y cambio político en el Ecuador: liberalismo, política de la cultura y reforma institucional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- . 2015. *Política de industrialización selectiva y nuevo modelo de desarrollo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional.
- Ang, Yuen Yuen. 2016a. “Beyond Weber: Conceptualizing an Alternative Ideal Type of Bureaucracy in Developing Contexts”. *Regulation & Governance* 11 (3): 282-298. <https://doi.org/10.1111/rego.12123>
- . 2016b. *How China Escaped the Poverty Trap*. Ithaca: Cornell University Press.
- Basabe, Santiago. 2012. “Judges without Robes and Judicial Voting in Contexts of Institutional Instability: The Case of Ecuador’s Constitutional Court, 1999-2007”. *Journal of Latin American Studies* 44 (1): 127-161. <https://www.jstor.org/stable/41349722>
- Cameron, Maxwell A. 2018. “The Survival of Defective Democracies”. *University of British Columbia*. Accedido 20 de mayo de 2019. <https://bit.ly/37q4BDp>

- Carey, John M. 2000. "Parchment, Equilibria, and Institutions". *Comparative Political Studies* 33 (6/7): 735-761. <https://doi.org/10.1177/001041400003300603>
- Evans, Peter, y Barbara Stallings. 2016. "Development Studies: Enduring Debates and Possible Trajectories". *Studies in Comparative International Development* 51 (1): 1-31. <https://doi.org/10.1007/s12116-016-9223-9>
- Greene, Kenneth. 2009. *Why Dominant Parties Lose: Mexico's Democratization in Comparative Perspective*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Jones, Mark P. 2017. *How Much Has the Game Changed? Revisiting Policymaking in Latin America a Decade Later*. Washington D. C.: IDB.
- Kahn, Mushtaq H. 2010. "Political Settlements and the Governance of Growth-Enhancing Institutions". *SOAS University of London*. Accedido 11 de septiembre de 2019. <http://eprints.soas.ac.uk/id/eprint/9968>
- . 2018. "Political Settlements and the Analysis of Institutions". *African Affairs* 117 (469): 636-655. <https://doi.org/10.1093/afraf/adx044>
- Kay, Cristóbal. 1991. "Teorías latinoamericanas del desarrollo". *Nueva Sociedad* 113: 101-113. <https://bit.ly/2NDcEVT>
- Korpi, Walter. 1985. "Power Resources Approach vs. Action and Conflict: On Causal and Intentional Explanations in the Study of Power". *Sociological Theory* 3 (2): 31-45. <https://doi.org/10.2307/202223>
- Leftwich, Adrian, y Steve Hogg. 2007. "The Case for Leadership and the Primacy of Politics in Building Effective States, Institutions and Governance for Sustainable Growth and Social Development". *Wageningen University & Research*. Accedido 2 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/2qRzuzQ>
- Levitsky, Steven, y Maria Victoria Murillo. 2009. "Variation in Institutional Strength". *Annual Review of Political Science* 12 (1): 115-133. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.091106.121756>
- Luna, Juan Pablo. 2014. *Segmented Representation: Political Party Strategies in Unequal Democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- Mazzucato, Mariana. 2018. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Nueva York: Hachette Book Group.
- Pierson, Paul. 2004. *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press.
- Polga-Hecimovich, John, y Francisco Sánchez. 2018. "The Tools of Institutional Change under Post-Neoliberalism: Rafael Correa's Ecuador". *Journal of Latin American Studies* 51 (2): 379-408. <https://doi.org/10.1017/S0022216X1800072X>
- Rodrik, Dani. 2007. *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton: Princeton University Press.
- Rueschmeyer, Dietrich. 2009. *Usable Theory: Analytic Tools for Social and Political Research*. Princeton: Princeton University Press.

- Schneider, Ben-Ross. 2004. *Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- . 2013. *Hierarchical Capitalism in Latin America. Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Sen, Kunal. 2015. "The Political Determinants of Economic Growth: An Analytical Review". En *The Politics of Inclusive Development*, editado por Sam Hickey, Kunal Sen y Badru Bukenya, 35-59. Oxford: Oxford University Press.
- Silva, Eduardo. 2009. *Challenging Neoliberalism in Latin America*. Nueva York: Cambridge University Press.
- , y Federico Rossi. 2018. *From Resistance to Neoliberalism to the Second Wave of Incorporation: Comparative Perspectives on Reshaping the Political Arena*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Soifer, Hillel, y Matthias vom Hau. 2008. "Unpacking the *Strength* of the State: The Utility of State Infrastructural Power". *Studies in Comparative International Development*, 43 (3-4): 219-230. 10.1007/s12116-008-9030-z
- Spiller, Pablo, Eduardo Stein y Mariano Tommasi. 2006. "Political Institutions, Policymaking, and Policy: An Introduction". En *Policymaking in Latin America. How Politics Shapes Policies*, editado por Pablo Spiller, Mariano Tommasi, Ernesto Stein y Carlos Scartascini, 1-27. Washington D. C.: IBD.
- Thelen, Kathleen, y James Mahoney. 2010. "A Theory of Gradual Institutional Change". En *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency and Power*, editado por James Mahoney y Kathleen Thelen, 1-36. Nueva York: Cambridge University Press.
- Thorp, Rosemary. 1998. *Progress, Poverty, and Exclusion. An Economic History of Latin America in the 20<sup>th</sup> Century*. Washington D. C.: IDB.
- Zibblat, Daniel. 2006. "How Did Europe Democratize?". *World Politics* 58 (2): 311-338. <https://doi.org/10.1353/wp.2006.0028>

## O ambiente institucional da indicação geográfica do café no município de Carmo de Minas-Brasil\*

*El entorno institucional de la indicación geográfica del café en el municipio de Carmo de Minas-Brasil*

*The institutional environment of the Geographical Indication of coffee in the municipality of Carmo de Minas-Brazil*

**Maria Helena Facirolli Sobrinho**

*Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Brasil)*

*mhfacirolli@gmail.com*

<http://orcid.org/0000-0001-7018-1212>

**Cezar Augusto Miranda Guedes**

*Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Brasil)*

*cezar.eco@gmail.com*

<http://orcid.org/0000-0003-2287-3948>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.6>

Recibido: 7 de octubre de 2019 • Revisado: 15 y 20 de octubre de 2019

Aceptado: 2 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



\* O presente artigo faz parte da tese de doutorado.

## Resumo

Este artigo teve como base um recorte metodológico de um estudo cujo objetivo foi avaliar em que medida o ambiente institucional contribuiu para o desenvolvimento dos cafés especiais no município de Carmo de Minas, região sudeste do Brasil. A presente pesquisa se baseou em uma abordagem qualitativa, uma vez que o levantamento dos dados considerou a percepção das pessoas entrevistadas acerca do fenômeno estudado, sendo caracterizada como bibliográfica e documental. Como resultado, verificou-se que o modo como os atores locais se organizaram permitiu o aprimoramento da qualidade dos cafés e possibilitou a obtenção do registro da indicação geográfica-IG. Neste viés, as instituições locais desempenharam um papel importante, pois a cooperativa e a associação de produtores têm participação em toda a cadeia produtiva do café. Observou-se, ainda, que as melhorias e as normas instituídas no processo de produção e comercialização do café possibilitaram aos produtores rurais o acesso a mercados mais sofisticados, gerando mais rentabilidade e, em consequência, o desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** Ambiente institucional, nova economia institucional, indicação geográfica, café especial, desenvolvimento local, pesquisa qualitativa.

**JEL:** R11 Atividade Econômica Regional: Crescimento, Desenvolvimento e Mudança.

## Abstract

This article was based on a methodological approach to a study that aimed to assess the extent to which the institutional environment contributed to the development of specialty coffees in the municipality of Carmo de Minas, southeast of Brazil. This investigation was based on a qualitative approach since the data collection was based on the perception of the interviewed people about the phenomenon studied and characterized as bibliographic and documentary. As a result, it was discovered that the way in which local actors were organized, allowed to improve the quality of coffees and allowed to obtain the registration of the geographical indication. In this sense, local institutions played an important role, since the cooperative and the producer association participate in the entire coffee production chain. Thus, it was observed that the improvements and established standards in coffee production and marketing process allowed rural producers to access more sophisticated markets, generating more profitability and, consequently, local development.

**Keywords:** Institutional environment, new institutional economy, geographical indication, special coffee, local development, qualitative research.

**JEL:** R11 Regional Economic Activity: Growth, Development and Change.

## Resumen

Este artículo se basó en un enfoque metodológico de un estudio que tenía como objetivo evaluar en qué medida el entorno institucional contribuyó al desarrollo de cafés especiales en el municipio de Carmo de Minas, sureste de Brasil. Esta investigación se basó en un enfoque cualitativo ya que la recolección de datos se basó en la percepción de las

personas entrevistadas sobre el fenómeno estudiado y caracterizado como bibliográfico y documental. Como resultado, se descubrió que la forma en que se organizaban los actores locales permitía mejorar la calidad de los cafés y obtener el registro de la indicación geográfica. En este sentido, las instituciones locales jugaron un papel importante, ya que la cooperativa y la asociación de productores participan en toda la cadena de producción de café. Por lo tanto, se observó que las mejoras y los estándares establecidos en el proceso de producción y comercialización de café permitieron a los productores rurales acceder a mercados más sofisticados, generando más rentabilidad y, en consecuencia, desarrollo local.

**Palabras clave:** Entorno institucional, nueva economía institucional, indicación geográfica, café especial, desarrollo local, investigación cualitativa.

**JEL:** R11 Actividad económica regional: crecimiento, desarrollo y cambios.

## Introdução

Esta pesquisa é um recorte metodológico de um estudo que teve como objetivo evidenciar como o ambiente institucional, a partir de um conjunto de regras e normas, contribuiu para o desenvolvimento dos cafés especiais no município de Carmo de Minas, Brasil. Neste contexto, se insere a indicação geográfica-IG do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais, cujo registro estabelece regras a serem seguidas na produção e comercialização do produto.

No presente artigo será detalhada a metodologia utilizada que foi desenvolvida na perspectiva de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a percepção dos atores locais acerca da IG do café. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. Ademais, a presente pesquisa baseou-se em 1. uma pesquisa de campo, por meio da qual foi realizado levantamento de informações por meio de entrevistas; e 2. em um estudo de caso, em que foi analisada somente uma região, que corresponde ao município de Carmo de Minas, situado na área delimitada pela IG da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de fevereiro e julho de 2018. Para a escolha da amostra considerou-se que o município a ser pesquisado deveria ter predominância de produtores e comerciantes de café que usufruem do registro de IG. Em contato com a Associação dos Produtores de Café, verificou-se que no município de Carmo de Minas concentra-se o

maior número de produtores que utilizam o sinal de distinção da IG. Desse modo, foi efetuado um total de onze entrevistas, sendo dois representantes da Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira (Aprocam), dois representantes da Cooperativa Regional dos Cafeicultores do Vale do Rio Verde (Cocarive), um representante do Sebrae e seis produtores de café. As entrevistas foram individuais, a partir de um roteiro semiestruturado, com duração entre 30 e 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise de conteúdo.

Diante da importância do ambiente institucional para o estabelecimento e êxito de uma IG, neste trabalho, além da introdução e conclusão, aborda-se noções acerca das IG, do ambiente institucional e dos cafês especiais. Em seguida, é apresentada, de maneira detalhada, a metodologia empregada e, para finalizar, são expostos os resultados e discussões.

## **Noções acerca das indicações geográficas**

No Brasil, a IG está disciplinada pela Lei No. 9.274 de 14/05/1996 (BR 1996). A Lei não define o que é uma IG, mas institucionaliza legalmente duas espécies: a indicação de procedência-IP e a denominação de origem-DO. Diante disso, as IG relacionam-se a uma qualidade conferida a um produto ou prestação de serviços que se origina de um território cujas especificações estão atreladas à sua origem geográfica. Fatores como clima, solo, um saber localizado na produção e manejo do produto, e aspectos intangíveis, fazem com que adquiram certa notoriedade. As IG podem ser vistas como um instrumento passível de agregar valor aos produtos ou serviços. A agregação de valor, por sua vez, pode provocar elevação da renda dos produtores, proveniente de aumento dos preços dos produtos e inserção em novos mercados ou visibilidade destas regiões, atraindo turistas e interessados na compra destes produtos ou serviços. Nessa perspectiva, quando esse processo é bem conduzido e tem êxito, há um efeito positivo de transbordamento para além da cadeia produtiva, implicando ganhos para o território envolvente da IG (Guedes e Silva 2014).

De acordo com o International Trade Centre (ITC 2009), existem quatro fatores que são essenciais no sucesso de uma IG: 1. estruturas organizacionais e institucionais fortes para manter, comercializar e monitorar a IG; 2. participação igualitária entre os produtores de uma região de IG que compartilham não apenas os custos e benefícios, mas também o controle e a tomada de decisões; 3. fortes parceiros no mercado que se comprometem a promover e comercializar, no longo prazo, os produtos com IG; e 4. proteção jurídica eficiente, contendo um forte sistema nacional de proteção das IG.

Segundo dados publicados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (BR INPI 2019), existem atualmente 65 IG brasileiras registradas, sendo 54 na modalidade IP e 11 na modalidade DO. Dentre as IG, o café contém sete registros: nas modalidades IP e DO está a Região do Cerrado Mineiro (IP em 2005 e DO em 2013); na modalidade IP estão a Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais (2011); o Norte Pioneiro do Paraná (2012); o Alto Mogiana (2013); Região do Pinhal (2016); Oeste da Bahia (2019) e Matas de Minas (2019).

## **Nova economia institucional: o ambiente institucional**

A abordagem da teoria institucionalista remonta a escritores como Thorstein Veblen, John R. Commons e Wesley C. Mitchell, que compõem o denominado *antigo* institucionalismo. Apesar da relevância teórica, essa corrente sofre um declínio no período entre guerras e, a partir dos anos de 1960, origina-se um novo enfoque teórico com o desenvolvimento do *novo* institucionalismo, que busca incorporar as instituições na teoria econômica (Lopes 2013).

O novo institucionalismo, também conhecido como Nova Economia Institucional-NEI, tem entre seus principais expoentes Douglass North, Ronald Coase e Oliver Williamson (Conceição 2002). A NEI aborda o papel das instituições em dois pontos distintos: um micro analítico, que rege uma transação específica, e o macro analítico, que corresponde ao ambiente institucional. No primeiro caso, encontram-se os trabalhos relacionados à Teoria dos Custos de Transação. Já no contexto do ambiente institucional, Douglass



North resalta a importância das instituições no desenvolvimento econômico (Azevedo 2000).

Neste contexto, a NEI tem uma vertente que está centrada na análise das transações e seus respectivos custos. A teoria dos custos de transação (TCT) apresenta um conjunto de elementos que tornam os custos de transação relevantes: como a racionalidade limitada, a complexidade, a incerteza, o oportunismo e a especificidade de ativos.

Um ambiente com racionalidade limitada, complexidade e incerteza gera condições apropriadas para os agentes adotarem ações oportunistas (Fiani 2002). Entende-se por oportunismo a ação dos indivíduos na procura do seu autointeresse (Zylbersztajn 1995). “O oportunismo na TCT está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação,<sup>1</sup> visando apropriação de fluxos de lucros” (Fiani 2002, 270).

A especificidade dos ativos é classificada, segundo Azevedo (2000), em seis tipos: a) especificidade locacional –relacionado à localização das empresas, em que se pode ter redução dos custos de transporte e armazenagem; b) especificidade de ativos físicos; c) especificidades de ativos humanos, ou seja, capital humano específico aproveitado na transação; d) ativos dedicados –refere-se a um investimento em que o retorno está sujeito a uma transação com um indivíduo particular; e) especificidade de marca, que se refere a um capital empregado em uma marca utilizada por uma firma; e f) especificidade temporal –relaciona-se ao tempo em que uma transação deve se processar, sendo essencialmente importante para os casos em que se negocia com produtos perecíveis.

Neste contexto, Azevedo (2000, 39) resalta que “quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Consequentemente, maiores serão os custos de transação”.

North, ao abordar o modelo de desenvolvimento econômico, considera a incerteza o elemento primordial, pois sua existência dificulta as transações econômicas entre os indivíduos (Gala 2003). A ligação entre instituições e desempenho econômico pode ser analisada do seguinte modo: como o am-

---

1. Assimetria de informação ocorre quando uma das partes possui mais informações que outras, isto é, quando uma das partes envolvidas em uma transação tem mais informação do que a outra parte, afetando o resultado das transações (Fiani 2002; Pindyck 2010).

biente em que vive o homem é rodeado de incerteza, surge a insegurança quanto ao futuro e, desse modo, originam-se os custos de transação (Lopes 2013).

Sob esta ótica, North, ao tratar dos custos de transação, apresenta os custos de *measurement* e de *enforcement*. O primeiro vincula-se ao fato de o indivíduo ter dificuldade em conhecer o objeto transacionado, existindo neste caso assimetria de informação. Já o segundo, relaciona-se à incerteza sobre a propriedade do bem a ser transacionado entre os agentes. Sob essa ótica, apresenta o conceito de instituições, que reduzirão os custos de transação, amenizando a questão da incerteza (Gala 2003).

Para North, as instituições são as regras do jogo e as organizações ou as empresas são os jogadores. No contexto econômico, essas organizações são consideradas normalmente como firmas, que se “utilizam da matriz institucional (conjunto de regras formais e informais) para alcançar seus objetivos. Se essa matriz estimula os ganhos produtivos, as empresas e organizações serão promotoras do desenvolvimento” (Lopes 2013, 623).

De acordo com os aspectos ressaltados anteriormente, a teoria proposta por North pode ser sintetizada do seguinte modo: o ambiente econômico e social é permeado de incerteza e, em decorrência desta incerteza, surgem os custos de transação, que podem ser problemas de *measurement* e *enforcement*. Neste contexto, para minimizar os custos de transação e coordenar as atividades humanas, surgem as instituições, compostas por regras formais e informais. Regras estas que podem ser localizadas na matriz institucional das sociedades. A partir desta matriz, surgem as organizações, que podem ser econômicas, sociais e políticas. Assim, a interação entre os recursos econômicos e a matriz institucional é responsável pela evolução institucional e pelo desempenho econômico das sociedades no longo prazo (Gala 2003).

Neste viés e sob um ponto de vista genérico, as instituições podem ser compreendidas como estruturas e mecanismos de ordem e cooperação social que governam o comportamento individual. As instituições são mais usualmente entendidas como conjuntos de regulamentos, leis, normas ou tradições, que são moldadas através de interações humanas e que muitas vezes se manifestam em uma estrutura organizacional (Knickei et al. 2008). Neste

contexto, o ambiente institucional consiste em restrições informais, regras formais e sistemas de controle que regem as transações (Zylbersztajn 1995).

Para North (1991), as instituições são restrições criadas pelo homem que regulam as interações política, econômica e social. Estas consistem em restrições informais por meio de sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta, e de regras formais contidas em constituições, leis e direitos de propriedade. Segundo o autor, elas foram criadas para estabelecer a ordem e reduzir a incerteza durante as trocas.

Azevedo (2000) examinou a aplicabilidade da NEI na agricultura e verificou que as instituições desempenham papel de extrema relevância neste setor, na medida em que trata dos direitos de propriedade da terra, políticas de preços mínimos, reforma agrária, além das políticas de segurança alimentar que fazem parte do ambiente institucional. De acordo com isso, o setor agrícola contém regras formais, como políticas agrícolas por exemplo, e regras informais, tais como valores culturais e étnicos, códigos de ética e laços familiares. Sob esta ótica, Azevedo (2000, 34) afirma que,

A criação de regras que disciplinam o comportamento dos participantes de um sistema agroindustrial pode ser decisiva para sua eficiência e competitividade, ao permitir uma coordenação de suas ações mais apurada do que aquela que seria obtida por meio do uso da coordenação via sistema de preços.

No contexto das IG, o ambiente institucional que as envolve é constituído por leis como a Lei No. 9279 de 14 de maio de 1996 (BR 1996), que regulamenta os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial no Brasil e a Instrução Normativa No. 095/2018,<sup>2</sup> que estabelece as condições para o registro das IG no INPI. No caso particular do café especial, no ambiente institucional também se leva em conta a metodologia estabelecida pela *Specialty Coffee Association of America* (SCAA), norma privada de importância internacional que qualifica o café de acordo com uma pontuação.

Niederle (2014), ao se referir às IG, no contexto do ambiente institucional, afirma que elas podem ser qualificadas como instituições, conforme se observa no quadro 1 a seguir.

---

2. Com a publicação da nova Instrução Normativa No. 95/2018, ficou revogada a Instrução Normativa No. 25 de 2013 (BR INPI 2018).

Quadro 1  
**O ambiente institucional das indicações geográficas**

São conformadas por um sistema de regras formais (regulamento de uso, leis, instruções normativas) e informais (hábitos, rotinas, condutas) negociado entre diferentes atores e que, uma vez estabilizado, condiciona a sua ação (variedades, raças e práticas de produção autorizadas).
Tanto constroem quanto potencializam a ação desses atores, criando empecilhos para a inovação, mas também catalisando inovações organizacionais e técnicas que, de outro modo, dificilmente seriam criadas (um Conselho Regulador; um método de produção).
Atuam como mecanismos de identificação dos produtos (selo) que reduzem as assimetrias de informação existentes entre produtores e consumidores.
Constituem o resultado do engajamento moral dos atores envolvidos, os quais definem regras com base em acordos que se sustentam em valores compartilhados (a defesa de uma tradição, a legitimidade técnica de um método de produção).

Fonte: adaptado de Niederle (2014, 27).

## A importância do café na economia brasileira

O Brasil no decorrer de várias décadas se apresentou, no cenário externo, como país agrário e exportador. Nos séculos XIX e XX, o café compôs um dos principais produtos de exportação do Brasil. Esse fato pode ser evidenciado por meio da Bandeira do Brasil Império de 1822, que continha dois ramos, sendo um de café e o outro de tabaco, retratando, desse modo, a importância desses dois produtos na atividade agrícola do Brasil daquele período (Jurt 2012). No século XXI, o Brasil se mantém como o maior produtor e exportador de café do mundo (Coutinho 2016; OIC 2018).

Neste viés se inserem os cafés especiais, cujo conceito está fortemente associado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por certa característica ligada ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele relacionado. Possuem propriedades diferenciadas, como a qualidade superior da bebida, a maneira como é colhido e a aparência do grão, tipo de preparo, proveniência dos plantios, variedades, história, entre outras. Também

podem estar associados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, aproximando os elos da cadeia (Zylbersztajn et al. 2001). Sob este ponto de vista, Saes e Spers (2006, 258) demonstram concordar que as características de “diferenciação relacionam-se a uma ampla gama de conceitos que vão desde os tradicionais, como a bebida de qualidade superior, até valores com características que promovam a preservação ambiental e a responsabilidade social da produção”.

Neste contexto, os cafés diferenciados podem ser classificados em cinco tipos: café orgânico (agricultura orgânica); ecológico (plantado à sombra de árvores); *fairtrade* ou comércio justo (os produtores recebem um preço mínimo, devendo seguir regras de cultivo); *gourmet* (café Arábica de alta qualidade e com poucos defeitos); IG (cafés com registros indicando a região onde são cultivados) (Cogueto 2014; Saes e Spers 2006; Pereira et al. 2016).

Diante do exposto, cabe ressaltar que o método mais utilizado para se indicar a qualidade do café se dá por meio da análise sensorial da bebida (Paiva 2010), que segue normas e regras de amplitude internacional, sendo a *Specialty Coffee Association of America* (SCAA) a instituição mais renomada para a padronização da qualidade (Mascarenhas e Bernardes 2016).

Para tanto, a SCAA utiliza um protocolo específico para a análise sensorial (Barbosa 2018), pelo qual se avalia a amostra, a moagem e o nível da torra. Além disso, por meio de um formulário, aferem-se os seguintes atributos: aroma/fragrância, uniformidade, ausência de defeitos, limpeza da xícara, doçura, sabor, acidez, corpo, permanência do gosto, equilíbrio e avaliação global. Desse modo, os critérios para se classificar os cafés são fundamentados numa escala de pontos dividida em 10 atributos, cada uma valendo até 10 pontos. Os cafés são considerados especiais quando a soma desses requisitos for superior a 80 pontos (Mascarenhas e Bernardes 2016).

## Metodologia

Esta seção apresenta os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, 57) a pesquisa é

“uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos”. A pesquisa parte de um questionamento e, por intermédio do método científico, busca uma resposta. Marconi e Lakatos (2007, 15) referem-se a tal concepção enfatizando que “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

No campo da administração é crescente o número de trabalhos utilizando o método qualitativo, dado que há uma necessidade maior de compreender os fenômenos sociais. Ademais, uma abordagem qualitativa possibilita extrair com mais detalhes os dados, além de permitir identificar possíveis contradições (Araújo, Gomes e Lopes 2012).

Nessa perspectiva, a orientação adotada na presente pesquisa é de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a percepção das pessoas entrevistadas acerca do fenômeno estudado, isto é, o ambiente institucional em que se desenvolveu a IG, utilizando como estudo de caso, a IP do café da Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais. O método qualitativo “é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (Collis e Hussey 2005, 26). De acordo com Silveira e Córdova (2009, 32) “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

## Tipo de pesquisa

Em relação aos fins, a pesquisa consistiu-se em descritiva, pois como relatam Cervo, Bervian e Silva (2007, 61), a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano”. Para Appolinário (2011), tal pesquisa procura descrever uma realidade, em que o pesquisador narra os fatos a partir do ponto de vista dos entrevistados.

É ainda aplicada, uma vez que busca resolver problemas concretos. Para Gil (2010), a pesquisa aplicada é direcionada para a obtenção de conhecimentos visando à aplicação em uma circunstância particular.

Quanto aos meios, com base em Vergara (2014), a pesquisa é bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, trabalhos acadêmicos ou redes de computadores. Cervo, Bervian e Silva (2007, 60) ressaltam que este tipo de pesquisa pode ser concretizada de forma autônoma ou como parte da pesquisa experimental ou descritiva. “Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”.

A pesquisa é também documental, uma vez que foram estudados documentos da Associação de Produtores de Café da Serra da Mantiqueira (Aprocam). Entre estes documentos, analisou-se na íntegra o processo, IG 200704, depositado em 03 de outubro de 2007, em que consta o pedido de IP da “Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais” depositado pela Aprocam no INPI. Diante disso e, na concepção de Moreira (2017), a pesquisa documental busca identificar, verificar e, também, avaliar documentos para uma determinada finalidade. Para Duarte (2017) as informações contidas nos documentos são de extrema importância para a pesquisa, na medida em que possibilitam confirmar e enaltecer as evidências encontradas em outras fontes. Diante disso, é possível confirmar datas, nomes, além de ser possível contrastar informações contraditórias.

Ademais, a presente pesquisa se baseou em uma pesquisa de campo, na qual foi realizado levantamento de informações por meio de entrevistas. De acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa de campo envolve investigações em que se consegue coletar dados junto a indivíduos por meio de diferentes tipos de pesquisa.

Esta pesquisa também se baseou em estudo de caso, em que foi analisada somente uma região, correspondente ao município de Carmo de Minas. Sob esta ótica, Duarte (2017, 219) resalta que o “estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações nas quais não se podem manipular comportamentos relevantes e é possível empregar duas fontes de evidências”, quais sejam a observação direta e entrevistas. Desse modo, Duarte (2017, 234) reitera que este tipo de pesquisa possibilita o estudo das especificidades, “das diferenças daquilo que o torna único e por essa mesma razão o distingue ou o aproxima dos demais fenômenos”.

## Detalhamento da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida em três fases. Inicialmente, buscou-se definir o problema de pesquisa bem como a delimitação da área de estudo. A segunda fase consistiu em revisão de literatura, que se baseou em referências bibliográficas e pesquisa documental. A partir da construção do referencial teórico, foram elaboradas as questões que seriam aplicadas nas entrevistas.

A terceira fase constituiu-se na pesquisa de campo. O primeiro contato com o café ocorreu numa visita, em maio de 2016, a uma fazenda centenária, localizada em Carmo de Minas. Denominado Rota do Café, o roteiro é oferecido por uma equipe vinculada à cafeteria Unique, localizada no município de São Lourenço. Por meio desta visita, foi possível conhecer todo o processo de produção, da colheita até o consumo do café. Naquele momento, ficou notório o quão importante é o cultivo do café naquela região.

Em 2018 foi agendada uma entrevista com um representante da Associação de Produtores da Mantiqueira de Minas. A partir desse contato, que foi de extrema importância para a realização da pesquisa, iniciou-se as demais entrevistas. O objetivo era, a partir da análise documental e, por meio de entrevistas e observação, avaliar como o ambiente institucional influenciava no desenvolvimento das atividades realizadas nas fazendas, cooperativas e associação de produtores. Desse modo, foram realizadas quatro visitas de campo à região da Mantiqueira, no município de Carmo de Minas.

A primeira visita se consistiu na realização de algumas entrevistas e conversas com torrefadores e comerciantes de café. Na segunda viagem, foram realizadas entrevistas e uma visita ao galpão da Cooperativa Regional dos Cafeicultores do Vale do Rio Verde (Cocarive), onde ocorre todo o processo de rebeneficiamento e armazenamento do café. Já na terceira visita, participei de um curso de barista, em que foi possível refazer a Rota do Café. Neste mesmo período, também foi realizada entrevista com um produtor e comerciante de café. Por último, visitei São Lourenço buscando conhecer os diferentes locais onde são vendidos os cafés da Mantiqueira de Minas. Foram realizadas entrevistas e visita a um sítio, localizado em Carmo de Minas, para conhecer o processo de produção e beneficiamento do café.



## Universo e amostra

O universo pesquisado é formado por atores locais de cafés especiais estabelecidos na região delimitada pela IP.

Para a escolha da amostra considerou-se que o município a ser pesquisado deveria ter predominância de produtores e comerciantes que utilizam o selo e, portanto, usufruem do registro de IG para o café. Em contato com a associação dos Produtores de Café da Mantiqueira de Minas, verificou-se que no município de Carmo de Minas concentra-se o maior número de produtores que utilizam o selo da IG.

Desse modo, o universo pesquisado constitui-se de atores relevantes da IG do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais, num total de onze entrevistas. No intuito de evitar a identificação dos entrevistados, foi utilizada tabela com códigos, sendo informado o tipo de ator, o número de entrevistados, data e local em que ocorreram as entrevistas, como pode ser evidenciado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2  
Detalhamento das entrevistas

Atores relevantes identificados	No. de entrevistados	Código	Data da entrevista	Local
Aprocam	2	E1	06/02/2018	Carmo de Minas
		E11	04/07/2018	
Cocarive	2	E6	20/03/2018	Carmo de Minas
		E8	21/03/2018	
Sebrae	1	E7	20/03/2018	Carmo de Minas

Produtores de café que utilizam o selo da IG	4	EP2	06/02/2018	Carmo de Minas
		EP3	07/02/2018	
		EP4	20/03/2018	
		EP5	21/03/2018	
Produtores de café que não utilizam o selo da IG	2	EP9	05/05/2018	Carmo de Minas
		EP10	04/07/2018	

Fonte e elaboração própria.

Para a execução da pesquisa, foi adotada uma amostra não probabilística e por acessibilidade, constituída pelo critério de saturação da pesquisa. Nascimento et al. (2018, 244) refere-se à questão do seguinte modo:

A forma de utilização mais comum do critério de saturação refere-se à aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, identifica-se o ponto de saturação.

Neste contexto, considera-se que os sujeitos avaliados já são satisfatórios quando cessam de ocorrer novas contribuições, quando as respostas se tornam repetidas.

## Coleta dos dados

Os dados necessários à condução da pesquisa foram coletados por meio de entrevista, que para Cerro, Bervian e Silva (2007, 51) “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher [...] do informante, dados para a pesquisa”. Em relação ao grau de direcionamento, a entrevista foi semiestruturada, pois como assevera Vergara (2014), este tipo de entrevista parte de um roteiro, mas admite alterações ao longo da sua realização.

Além da entrevista, que é uma das principais formas de se obter informações para um estudo de caso, utilizou-se também da observação direta. Essa fonte de informação é obtida quando o pesquisador visita o local do estudo de caso. De acordo com Duarte (2017, 230), “compreende atividades formais como desenvolver protocolos de observação; e informais como as condições físicas de um edifício e a distribuição de espaços de trabalho [...] ou sobre a posição ocupada pelo respondente em sua estrutura”.

## **Tratamento dos dados**

Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo, na qual o tratamento envolve a codificação e a apresentação de forma mais estruturada dos dados levantados (Vergara 2014). Para Appolinário (2011, 161), o método de análise “denominado ‘análise de conteúdo’ tem por finalidade básica a busca do significado de materiais textuais, sejam eles artigos de revistas [...], transcrição de entrevistas realizadas com sujeitos, individual ou coletivamente”.

Neste contexto, as entrevistas tiveram duração entre 30 a 60 minutos, tendo todas elas sido gravadas e transcritas. No intuito de facilitar a posterior análise, os temas e as questões das entrevistas foram previamente numeradas. Posteriormente, elaborou-se um quadro de acordo com os temas de estudo, em que foi possível separar por entrevistados. Este ordenamento facilitou a interpretação dos dados, pois permitiu avaliar as respostas de cada entrevistado e, assim, selecionar os trechos mais relevantes.

## **Análise e resultados**

### **Caracterização do município**

Carmo de Minas faz parte da microrregião da Serra da Mantiqueira, dentro do entorno intitulado Circuito das Águas. Está inserida na área geográfica demarcada pela IG do café Mantiqueira de Minas. A Mantiqueira de Minas conta com cerca de 8.500 produtores de café e gera uma produção anual de 1’500.000 de sacas de café.

Segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BR IBGE 2018), a população de Carmo de Minas corresponde a 13.750 pessoas, numa área de 322,283 km<sup>2</sup>. Deste total, 10.189 pessoas residem na área urbana e 3.561 na zona rural. De acordo com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (BR EMATER 2018), esse território é responsável pela produção de cerca de 98.750 sacas de café de 60 kg por ano. Em 2017 foram contabilizados 180 produtores de café, sendo 50 classificados como agricultura familiar e, 130 como não familiares, isto é, correspondem a médios e grandes produtores de café.

Carmo de Minas oferece condições ambientais favoráveis à produção de cafés de alta qualidade. Possui clima e temperatura ideais para o cultivo de café da espécie *Coffea Arabica*. Ademais, caracteriza-se por uma boa distribuição de chuvas ao longo do ano, favorecendo as fases de floração, maturação e colheita, sendo a colheita realizada entre maio e agosto, período de baixa pluviosidade. A altitude é um outro fator extremamente importante para o desenvolvimento do café. Sob esta ótica, para se obter cafés de alta qualidade, a altitude mínima deve estar entre 900 a 1.500 metros acima do nível do mar. Cabe ressaltar que o município de Carmo de Minas está a 1.143 metros de altitude.

A tradição em produzir cafés de montanha é característica desse território, isto porque grande parte do plantio ocorre em áreas montanhosas, sendo o relevo com declives que variam de médio a acentuado. As lavouras são cultivadas em encostas e alto dos morros, sendo a forte declividade um dos fatores que dificulta a utilização de máquinas. Em função disso, a colheita é realizada, em grande parte, de forma manual. Neste contexto, as IG podem ser consideradas ferramentas que viabilizam, em áreas de montanhas, o desenvolvimento local, a conservação dos recursos naturais e, também, a redução do êxodo rural.

## O desenvolvimento da indicação geográfica

Em Carmo de Minas foram entrevistados<sup>3</sup> 11 atores locais, com grau de escolaridade variando de nível médio a pós-graduação, e com idade entre

---

3. No intuito de evitar a identificação dos entrevistados, foram utilizados os seguintes códigos: E1, EP2, EP3, EP4, EP5, E6, E7, E8, EP9, EP10, E11.

22 a 70 anos. Em sua maior parte, são indivíduos que detêm vivência com a cultura do café. Ademais, dos seis produtores entrevistados, dois estão em famílias que há mais de cem anos cultivam o café, asseverando a tradição secular da produção.

Diante dos recursos naturais e humanos favoráveis e da habilidade em se cultivar café, um grupo de cafeicultores de Carmo de Minas vislumbrou a oportunidade de promover a diferenciação do café da região. Os produtores realizaram vários encontros, onde buscavam, inicialmente, trocar ideias sobre o futuro do café na região e avaliavam questões como produção, custos e qualidade. Foi a partir destes encontros e discussões que se criou, em 1997 na cidade de Carmo de Minas, a Aprocam.

A partir dos anos 2000, os cafeicultores começaram a se mobilizar no intuito de promover um esforço organizado para a valorização do café e, desse modo, tornar este produto ancorado no território mais conhecido e competitivo. Diante disso, os produtores começaram a participar e a vencer vários concursos. A título de ilustração, pode-se mencionar o concurso de cafés especiais realizado em 2005, pela *Cup of Excellence*, em que a fazenda Santa Inês, localizada em Carmo de Minas, alcançou a primeira colocação com 95,85 pontos, sendo a maior pontuação desde quando este concurso foi instituído no Brasil em 1999.

Diante o prestígio alcançado por meio de concursos de qualidade, a Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira, juntamente com os produtores, começou a se preparar para encaminhar o reconhecimento da IG. Em 2011, o café da Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais obteve o registro de IG na modalidade de Indicação de Procedência (IP).

De acordo com os entrevistados, vários órgãos contribuíram para a consolidação do projeto de IG da “Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais”, dentre eles destacam-se instituições como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA-CAFÉ) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG). Também desempenharam papel de extrema relevância na preparação do projeto para aquisição da IG o Departamento de Engenharia da Universidade Federal de Lavras (UFLA), representado pelo Professor Flávio Borém. O Instituto Agrônômico (IAC) também colaborou nos estudos e análises alusivas ao processo de IP.

Além dos órgãos já citados, deve-se ressaltar a contribuição do Banco do Brasil e das seguintes cooperativas: Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí (Cooperrita) e a Cocarive, além dos Sindicatos dos Produtores Rurais de Carmo de Minas e de Santa Rita do Sapucaí, a Emater-MG, a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais (FAEMG) e a Prefeitura de Carmo de Minas. Ou seja, houve um esforço organizado de instituições públicas e organismos representantes dos produtores.

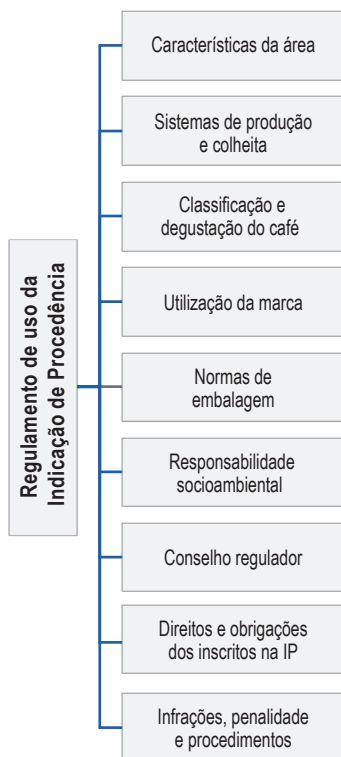
## **Ambiente institucional: normas e regras da indicação geográfica do café da Serra da Mantiqueira**

O registro de uma IG estabelece algumas normas a serem seguidas na produção e comercialização do produto ou serviço, sendo o ambiente institucional de extrema importância, tendo em vista que devem seguir leis que regem a propriedade intelectual. Ademais, para utilizar o selo da IG é necessário se adequar às normas e regras constantes no regulamento de uso que é registrado no INPI.

Neste contexto, a IG do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais se baseia e segue as regras contidas no regimento interno, nas normas internas e no regulamento de uso. Esse conjunto de regras formais tende a condicionar a ação dos agentes envolvidos, o que vai ao encontro com a ideia apresentada por Zylbersztajn (1995), de que o ambiente institucional consiste em restrições informais, regras formais e sistemas de controle que regem as transações (Zylbersztajn 1995).

Por meio da análise dos documentos consultados no INPI e na Associação de Produtores, o regimento interno da IG do café estabelece regras quanto aos participantes; patrimônio; órgãos; assembleia; grupo gestor; diretoria executiva; conselho regulador de IG e eleições. A norma interna NI/01, relaciona-se à avaliação sensorial do café da Serra da Mantiqueira; já a norma interna NI/02 refere-se ao processo de inscrição, controle e utilização da IP do café (BR INPI 2007). No que se refere ao regulamento de uso, por meio da figura 1, pode-se visualizar os principais elementos que o compõe.

Figura 1  
Regulamento de uso da IP do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais



**Características da área:** a delimitação da área de produção abrange 22 municípios, com coordenadas geográficas 21° 58' 36.0" S / 45° 40' 47.7" W e 22° 42' 40.9" S / 44° 40' 49.5" W. A IP da Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais está localizada na Serra da Mantiqueira, Região Sul do Estado de Minas Gerais.

**Sistema de produção e colheita:** neste item estão estabelecidos a espécie e variedades do café; o sistema de produção e colheita; e o processamentos pós-colheita.

**Classificação e degustação do café:** para classificação do café são avaliados o aspecto físico e a qualidade da bebida, devendo apresentar, no mínimo, classificação de 83 pontos na metodologia SCAA.

<p><b>Utilização da marca:</b> diversos são os requisitos para utilização da logomarca, entre eles deve-se ressaltar que a propriedade deve estar inserida na área demarcada; os produtores devem ser associados em entidades que compõem o Conselho da Mantiqueira; o café tem que ser depositado no armazém da Cocarive, Cooperrita ou Coopervass.</p>
<p><b>Normas de embalagem:</b> o selo de controle será colocado na embalagem do produto, em sacaria ou caixa.</p>
<p><b>Responsabilidade socioambiental:</b> os produtores devem seguir requisitos relacionados à mão de obra; à segurança no trabalho; e ao meio ambiente.</p>
<p><b>Conselho regulador:</b> deverá atuar mantendo atualizados os registros cadastrais (registro de inscrição das propriedades produtoras de café e registro do produto credenciado para uso da IG). Ademais, será de responsabilidade do conselho regulador controlar o processo de produção e o produto final.</p>
<p><b>Direitos e obrigações dos inscritos na IP:</b> os inscritos na IP terão direito a participar de eventos e usufruir dos benefícios do programa. Quanto aos deveres, deverão zelar pela imagem da IP e prestar informações contidas no regulamento de uso.</p>
<p><b>Infrações, penalidades e procedimentos:</b> o regulamento de uso estabelece que o não cumprimento das normas de produção, preparação e embalagem do café são consideradas infrações. Desse modo, são passíveis de penalidades por meio de advertência por escrito; multa; suspensão temporária da IP ou, até mesmo, suspensão definitiva do uso da IP.</p>

Fonte e elaboração possuir com base nos dados do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (BR INPI 2007).

Diante do exposto, cabe ressaltar que os produtores e torrefadores, ao utilizarem o selo de IG do café da Mantiqueira, devem seguir algumas regras. Quanto aos produtores: a) a propriedade deve estar situada dentro da área demarcada; b) deve ser associado de cooperativas ou sindicatos que fazem parte do Conselho da Mantiqueira; c) os cafés devem ser depositados em armazéns da COOPERRITA, COCARIVE ou COOPERVASS; d) deve ter uma pontuação mínima de 83 (metodologia SCAA).

Quanto aos torrefadores: a) a matéria prima deve ter sua origem comprovada; b) o produtor ao utilizar o selo deve fornecer informações à APROCAM quanto ao local de destino, assim como nome do comprador e quantidade vendida do café; c) os selos de controle de rastreabilidade podem ser fornecidos pela APROCAM ao comprador do café com selo; d) cabe ao vendedor do café realizar a fiscalização quanto à entrega e à utilização do selos na embalagem; e) por meio do QR CODE na embalagem, o consumidor



pode rastrear e obter maiores conhecimentos acerca do café; e, d) o Conselho Regulador poderá realizar auditoria para verificar a qualidade dos cafés colocados à venda (Mantiqueira de Minas 2017).

É válido mencionar que na pesquisa qualitativa permite-se fazer uma avaliação bem detalhada dos fatos. Neste viés, durante a pesquisa verificou-se que para se produzir cafés com qualidade são necessários alguns requisitos mínimos, tanto na colheita como no pós-colheita do café. Neste contexto, cabe ressaltar que as regras e normas para avaliar a qualidade do café se fazem presente em todo o processo de produção.

Em visitas às fazendas de café, observou-se que após realizada a colheita, os frutos são lavados, sendo neste momento separados os frutos verdes dos maduros por meio de despoldadores, e em seguida são direcionados para serem secos em terreiros pavimentados. Após terminado o processo de beneficiamento nas fazendas, os cafés são ensacados para serem encaminhados para a cooperativa. Durante todo o processo de colheita e beneficiamento há um controle para identificação do lote. Assim, os cafés são separados observando-se a variedade da lavoura, idade, estágio de maturação dos frutos, entre outros.

Na Cooperativa Cocarive, o rebeneficiamento do café ocorre por meio de equipamentos que separam os grãos por tamanho, forma dos grãos, densidade e cor. São três máquinas que realizam esse processo: 1. Peneira (uniformização); 2. Densimétrica (separa por densidade); y, 3. Eletrônica (escaneia cor do café). Após passar por estes equipamentos, uma amostra do café vai para o departamento do café especial, na sede da Cocarive.<sup>4</sup> Neste momento, é direcionado para o setor de classificação, onde é catado, contados os defeitos e avaliado. Logo após, o café é enviado para o setor de prova, sendo neste momento realizada a parte sensorial da bebida. Terminada a parte de avaliação sensorial, todos os dados do lote do café são digitalizados no sistema da cooperativa. Desse modo, todos os lotes com sua respectiva pontuação estarão cadastrados no sistema.

---

4. Cabe ressaltar que a cooperativa Cocarive possui duas instalações. Uma delas é um galpão em que é realizado o beneficiamento e armazenamento do café. Já a outra, constitui-se do departamento do café especial, ambas localizadas em Carmo de Minas.

Conforme apontado no referencial teórico, a avaliação sensorial da bebida segue as normas contidas na metodologia estabelecida pela *Specialty Coffee Association of America* (SCAA), norma privada de importância internacional que qualifica o café de acordo com uma pontuação, sendo os cafés com pontuação acima de 80 considerados especiais.

## Considerações finais

Por meio da metodologia empregada, o presente artigo teve como objetivo analisar o ambiente institucional, regido por regras e normas, em que se desenvolveu a IG e o café especial do município de Carmo de Minas. Para tanto, o presente estudo buscou, por meio da pesquisa bibliográfica, as referências teóricas publicadas acerca da Nova Economia Institucional, da indicação geográfica e do café especial. Já por meio da pesquisa documental foi possível aprofundar os estudos a respeito de todas as regras e normas de controle exigidas para utilização de uma IG e para obtenção de um café com qualidade. Para tanto, foram analisados os documentos depositados no INPI e na associação de produtores de café da Mantiqueira.

Por meio da pesquisa de campo foi possível compreender os caminhos que o café percorre desde a fazenda até o consumidor final, o que possibilitou observar os fatos como eles realmente ocorrem. Neste sentido, cabe ressaltar que a cadeia produtiva do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais é composta por produtores rurais, cooperativas, agentes de processamento e comercialização, exportadores e consumidores. Assim, durante as visitas realizadas na região de estudo, foi possível acompanhar todo o processo de beneficiamento do café em fazendas, e do rebeneficiamento do café na cooperativa Cocarive, localizada em Carmo de Minas. Ademais, verificou-se na cooperativa a armazenagem e a avaliação da qualidade do café.

As entrevistas e visitas realizadas foram de extrema importância para compreensão da realidade vivenciada pelos produtores e demais agentes ligados à cadeia do café. A proximidade com os atores locais possibilitou grande aprendizagem, não somente em relação ao fenômeno estudado mas também pessoal, por permitir presenciar o dia a dia e os esforços empregados por todos os agentes envolvidos na produção, processamento e comerciali-

zação do café. Neste viés, foi possível constatar que a pesquisa qualitativa, ao possibilitar o contato direto com o entrevistado, mostra-se mais adequada para compreender o assunto estudado.

Neste contexto, por meio da pesquisa observou-se que as instituições locais desempenham papel de extrema relevância no local de estudo. A cooperativa pesquisada participa de toda a cadeia produtiva do café, desde a venda de insumos até a comercialização do café especial. Por meio de parcerias com outras instituições promove capacitação aos produtores e funcionários. Ademais, o processo de rebeneficiamento e armazenagem do café, na cooperativa, atende desde o pequeno até o maior produtor de café de Carmo de Minas.

Cabe ressaltar que a metodologia empregada possibilitou, em um curto período de tempo, alcançar os objetivos almejados. A abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, permitiu aprofundamento detalhado das questões mais relevantes da pesquisa. Sendo possível, desse modo, confirmar que o ambiente institucional em que está inserido a IG do café da Mantiqueira permitiu o desenvolvimento e êxito tanto no mercado interno quanto no externo. Ademais, possibilitou maior preservação da biodiversidade, proteção do saber fazer, melhora na governança, no sentido de se ter regras e normas mais seguras, além da rastreabilidade do produto.

Dentre as limitações da pesquisa pode-se mencionar a dificuldade de acessibilidade aos entrevistados, pois grande parte deles reside em áreas rurais.

## Referências

- Appolinário, Fábio. 2011. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Cengage Learning.
- Araújo, Richard Medeiros de, Fabricio Pereira Gomes e Alba de Oliveira Barbosa Lopes. 2012. "Pesquisa em administração: qualitativa ou quantitativa?". *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior* 3 (1): 151-175. <https://bit.ly/2q3K7j3>
- Azevedo, Paulo Furquim de. 2000. "Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura". *Economia Agrícola* 47 (1): 33-52. <https://bit.ly/33BbdMZ>

- Barbosa, Ivan de Paiva. 2018. “Avaliação de cultivares de Coffea Arabica para cafés especiais na região das Matas de Minas”. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. <https://bit.ly/2qFvrXq>
- BR. 1996. *Lei 9.279. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial*. 14 de maio.
- BR Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER). 2018. *Dados da cafeicultura da Mantiqueira de Minas*. Carmo de Minas: EMATER.
- BR Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2018. “Histórico dos municípios”. *IBGE*. Acessado 15 de setembro de 2018. <https://cidades.ibge.gov.br>
- BR Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). 2007. “Processo de indicação de procedência para a região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais: Processo No. IG200704 de 03 de outubro de 2007”. Rio de Janeiro: INPI.
- . 2018. “Instrução Normativa No. 95/2018”. *INPI*. Acessado 23 de janeiro de 2020. <http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/INn095de2018.VersooocerizadaparaPortalINPI.pdf>
- . 2019. “Indicações Geográficas registradas”. *INPI*. Acessado 29 de outubro de 2019. <https://bit.ly/2ND7itJ>
- Cervo, Amado Luiz, Pedro Alcino Bervian e Roberto da Silva. 2007. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cogueto, Jaqueline Vigo. 2014. “Indicação geográfica e cafés especiais: circuito espacial produtivo e círculos de cooperação dos cafés da Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais”. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro. <https://bit.ly/33Eao69>
- Collis, Jill, e Roger Hussey. 2005. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Conceição, Otávio Augusto Camargo. 2002. “O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas”. *Revista Economia Contemporânea* 6 (2): 119-146. <https://bit.ly/36dxXn0>
- Coutinho, Daniel Mendes 2016. “O uso território por agentes torrefadores de cafés especiais do sul de Minas Gerais”. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro. <https://bit.ly/33CD4wj>
- Duarte, Marcia Yukiko Matsuchi. 2017. “Estudo de caso”. Em *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, editado por Antonio Barros e Jorge Duarte, 215-235. São Paulo: Atlas.
- Fiani, Ronaldo. 2002. “Teoria dos custos de transação”. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*, editado por David Kupfer, 267-286. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gala, Paulo. 2003. “A teoria institucional de Douglass North”. *Revista de Economia Política* 23 (2): 89-105. <http://www.rep.org.br/PDF/90-6.PDF>
- Gil, Antonio Carlos. 2010. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- Guedes, Cezar Augusto Miranda, e Rocio Silva. 2014. “Agri-food Geographical Indications, Policies, and Social Management: Argentina, Brazil, and the Spanish Experience in the European Context”. *Análise Social* 49 (2): 408-429. <https://bit.ly/2NMu81o>
- International Trade Centre (ITC). 2009. *Guide to Geographical Indications – Linking Products and Their Origins – Export Impact for Good*. Genebra: ITC.
- Jurt, Joseph. 2012. “O Brasil: um estado-nação a ser construído: o papel dos símbolos nacionais, do Império à República”. *Mana* 18 (3): 471-509. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-93132012000300003>
- Knickei, Karlheinz, Simone Schiller, Susanne Von Münchhausen, Hilka Vihinen e Anja Weber. 2008. “New Institutional Frameworks in Rural Development”. Em *Unfolding Webs: The Dynamics of Regional Rural Development*, editado por Jan Douwe Van der Ploeg e Terry Marsden, 111-128. Assen: Royal Van Gorcum B. V.
- Lopes, Herton Castiglioni. 2013. “Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North”. *Revista de Economia Política* 33 (4): 619-637. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572013000400004>
- Mantiqueira de Minas. 2017. “Como obter o selo para produtores e torrefadores”. *Mantiqueira de Minas*. Acessado 31 de outubro de 2017. <http://www.mantiqueirademinas.com.br/origin>
- Marconi, Marina de Andrade, e Eva Maria Lakatos. 2007. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, Gilberto Carlos Cerqueira, e Ricardo Martins Bernardes. 2016. “A (R)evolução dos cafés: o resgate da qualidade a partir das origens”. Em *O sabor da origem: produtos territorializados na nova dinâmica dos mercados alimentares*, editado por John Wilkinson, Paulo Andre Niederle e Gilberto Carlos Cerqueira Mascarenhas, 213-256. Porto Alegre: Escritos do Brasil.
- Moreira, Sonia Virgínia. 2017. “A análise documental como método e como técnica”. Em *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, editado por Jorge Duarte e Antônio Barros, 269-279. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, Luciana de Cassia, Tania Vignuda de Souza, Isabel Cristina dos Santos Oliveira, Juliana Rezende Montenegro Medeiro de Moraes, Rosane Cordeiro Burla de Aguiar e Liliane Faria da Silva. 2018. “Saturação em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares”. *Revista Brasileira de Enfermagem* 71 (1): 243-248. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Niederle, Paulo André. 2014. “Desenvolvimento, instituições e mercados agroalimentares: os usos das Indicações Geográficas”. *Desenvolvimento Regional em Debate* 4 (2): 21-43. <https://doi.org/10.24302/drd.v4i2.670>
- North, Douglass Cecil. 1991. “Instituições”. *O Journal of Economic Perspectives* 5 (1): 97-112. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.5.1.97>

- Organização Internacional do Café (OIC). 2018. “Estatísticas: dados históricos”. *International Coffee Organization*. Acessado 21 de novembro de 2018. [http://www.ico.org/new\\_histori\\_cal.asp](http://www.ico.org/new_histori_cal.asp)
- Paiva, Elisângela Ferreira Furtado. 2010. “Avaliação sensorial de cafés especiais: um enfoque multivariado”. Tese de doutor, Universidade Federal de Lavras, Lavras. <https://bit.ly/33MRHgV>
- Pereira, Mara Elena Bereta de Godoi, Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, Sandra Mara Schiavi Bankuti e Giuliana Aparecida Santini Pigatto. 2016. “Coordenação na agricultura familiar e o desenvolvimento territorial: o caso das indicações geográficas para o café”. *Política & Sociedade* 15: 131-178. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2016v15nesp1p131>
- Pindyck, Robert Stephen. 2010. *Microeconomia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Saes, Maria Sílvia Macchione, e Eduardo Eugênio Spers. 2006. “Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno”. *Organizações Rurais & Agroindustriais* 8 (3): 354-367. <https://bit.ly/32CFFoA>
- Silveira, Denise Tolfo, e Fernanda Peixoto Córdova. 2009. “A pesquisa científica”. Em *Métodos de pesquisa*, editado por Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira, 31-42. Porto Alegre: Editora da UFRG.
- Vergara, Sílvia Constant. 2014. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Zylbersztajn, Décio. 1995. “Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições”. Tese de graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://bit.ly/33ExMAv>
- , Elizabeth Maria Marcier Querido Farina, Maria Sílvia Macchione Saes e Maria Célia Martins de Souza. 2001. *Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais*. São Paulo: Sebrae.

## **Capacidades de organizaciones vecinales para la gobernanza urbana: caso de estudio en el municipio de Guadalajara**

*Capacities of neighborhood organizations for urban governance:  
a case study in the municipality of Guadalajara*

*Capacidades das organizações de bairro para governança urbana:  
um estudo de caso no município de Guadalajara*

**Luis Tellez Arana**

*Universidad de Guadalajara (Jalisco, México)*

luista\_1988@live.com

<https://orcid.org/0000-0002-9425-1374>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.7>

Recibido: 9 de julio de 2019 • Revisado: 17 y 23 de octubre de 2019

Aceptado: 1 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El objetivo del trabajo es estudiar las capacidades de las organizaciones vecinales en las dimensiones individual, organizacional e institucional, con la finalidad de evidenciar si representan una limitación a su potencial de acción y, por lo tanto, a su posibilidad de aportar a la gobernanza urbana. El estudio se realiza a cuatro casos de asociaciones vecinales en el municipio de Guadalajara, Jalisco, ubicadas en algunas de las zonas menos favorecidas de la ciudad. El resultado principal es que las asociaciones vecinales estudiadas cuentan con capacidades limitadas debido a que son organizaciones débilmente establecidas y con una institucionalización rudimentaria. De manera general, se formulan recomendaciones para fortalecer las capacidades de las organizaciones vecinales.

**Palabras clave:** Participación ciudadana, capacidades sociales, gobernanza, organización ciudadana, gestión local.

**JEL:** D710 Elección social; clubes; comités; asociaciones.

## Abstract

The objective of the article is to study the capacities of neighborhood councils in the individual, organizational and institutional dimensions, in order to observe if the capacities of the neighborhood councils constitutes a limitation to their potential of action and then, to the possibility of contribution to urban governance. The study is applied to a sample of neighborhood councils in the city of Guadalajara, Jalisco, Mexico. The main results is that the neighborhood councils have some limitations because they are weakly established and rudimentary institutionalized organizations. Recommendations are made to strength the capacities of neighborhood councils.

**Keywords:** Citizen participation, social capacities, governance, social organization, local management.

**JEL:** D710 Social Choice; Clubs; Committees; Associations.

## Resumo

O objetivo do trabalho é estudar as capacidades das organizações vicinais na dimensão individual, organizacional e institucional com a finalidade de evidenciar se as capacidades das organizações vicinais representam uma limitação em seu potencial de ação e, portanto, a sua possibilidade de contribuir à governança urbana. O estudo é realizado com quatro casos de associações vicinais no município de Guadalajara, Jalisco, situadas em zonas menos favorecidas da cidade. O resultado principal é que as associações vicinais estudadas contam com capacidades limitadas devido a que são organizações debilmente estabelecidas e com uma institucionalização rudimentar. De modo geral, formulam-se recomendações para fortalecer as capacidades das organizações vicinais.

**Palavras-chave:** Participação cidadã, capacidades sociais, governança, organização cidadã, gestão local.

**JEL:** D710 Escolha social; clubes; comitês; associações.



## Introducción

La idea prescriptiva y más normativa de la gobernanza urbana –como un proceso para estructurar decisiones públicas en las arenas de políticas con redes de acción de actores plurales, de gobierno y no gubernamentales, que aportan recursos propios y consensan por negociación– plantea múltiples desafíos para efectuarse en países en desarrollo (Kooiman 1993; Mayntz 2005; Chhotray y Stoker 2009; Sorensen y Torfing 2007; Ansell y Torfing 2017). A pesar de que hay casos exitosos de redes de gobernanza locales en países desarrollados (Sorensen y Torfing 2007), se requiere conocer las condiciones necesarias para contar con esquemas de gobernanza efectiva y democrática en gobiernos locales urbanos de países como México. En este sentido, se vuelve relevante estudiar las capacidades de los actores organizados no gubernamentales para formular y defender sus demandas en las redes de política pública.

Hay organizaciones no gubernamentales lucrativas y no lucrativas, cada una con capacidades de acción desiguales. Entre los eslabones más débiles de las organizaciones no gubernamentales y no lucrativas están aquellas de bases territoriales o vecinales. En gobiernos municipales de México, esta forma de organización se expande desde los años 90, pero más a partir de 2000, principalmente impulsadas por la formación de gobiernos municipales democráticos y autónomos (García y Tellez 2017). Sin embargo, los estudios de estas organizaciones no han logrado ir más allá de la descalificación *a priori* de ser estructuras y aparatos clientelares de los gobiernos en el poder, lo que ha evitado que se formulen cuestiones de mayor profundidad sobre sus características y capacidades de organización para la gobernanza.

La idea normativa de la gobernanza comienza a recorrer los gobiernos municipales del país; por esta razón, antes de expandirse y normalizarse en procesos de desarrollo local, es necesario estudiar estas formas de organización social como el contrapeso natural social en las negociaciones en redes.

En este contexto, se identifica que el problema es la desigualdad de capacidades entre los actores; por ejemplo, en la arena de las políticas para la planeación de usos de suelo, no sería lo mismo la capacidad de negociar de las grandes inmobiliarias que las de vecinos de zonas habitacionales populares. Por ello, resulta conveniente cuestionar las maneras de conocer las capacidades de estas organizaciones y plantear estrategias dirigidas a fortalecerlas, para establecer condiciones equitativas en el modelo de gobernanza por redes.

El objetivo del artículo es estudiar las capacidades de las organizaciones vecinales en las dimensiones individual, organizacional e institucional, con la finalidad de evidenciar si representan una limitación a su potencial de acción y, por lo tanto, a su posibilidad de contribuir a la gobernanza urbana. Esto, a partir del caso de las asociaciones de vecinos en el municipio de Guadalupe, Jalisco, en México.

En este cometido, esta investigación consta de seis partes. La primera revisa el marco de estudio de capacidades para la gobernanza; la segunda presenta una caracterización de las organizaciones de vecinos en gobiernos locales del país; la tercera, la propuesta del marco de análisis; la cuarta, el contexto del caso; la quinta, el estudio del caso en sí, y la última expone las conclusiones generales.

## El análisis de capacidades para la gobernanza

En ciencias sociales, el concepto de *capacidades* se ha distinguido por haber sido redefinido durante años y por ser sujeto de interpretaciones muy diversas (Rosas 2008; Venner 2014). Ha sido objeto de estudio tanto en la esfera pública o institucional, como en la esfera privada y social (Grindle 1997; Kemmis y Knotz 2012; Morariu 2012; Reed y Morariu 2010; Duque 2012; García 2007; Rosas y Gil 2013; Montijo y Ruiz 2018). En este contexto, se observan las aportaciones desde la discusión pública y social, en donde el concepto es por lo común utilizado como categoría para analizar las características de las organizaciones involucradas en asuntos público-sociales, y se retoma el enfoque aplicable a contextos que buscan establecer condiciones de gobernanza.

La gobernanza, de manera general, se entiende como el producto de las interacciones entre actores públicos, privados y sociales que, por diversos

intereses, han optado por participar en las redes en que se negocian y asumen decisiones públicas. En este sentido, es de gran importancia comprender las capacidades de cada participante en esas redes, pues podrían traducirse en ventajas en las negociaciones.

A continuación, se describen los elementos de análisis que se consideraron para elaborar la propuesta. Si bien es necesario evaluar el desempeño de las capacidades, este trabajo se concentra en los elementos de las capacidades de organizaciones, bajo los supuestos de diagnosticar y tratar las capacidades como medio y como potencial social, para proponer estrategias de desarrollo.

## **Elementos para el análisis: desempeño, supuestos y elementos de las capacidades**

La definición de *capacidades* se construye a partir las siguientes consideraciones. Desde una perspectiva de gobierno, Hilderbrand y Grindle la definen como “la habilidad para desempeñar tareas de manera efectiva, eficiente y sustentablemente” (1997, 34). Desde una perspectiva social, Kemmis y Knotz hablan de “los atributos que permiten a una comunidad desarrollar e implementar soluciones a los problemas públicos y procurar oportunidades para mejorar el bienestar comunitario e individual” (2012, 3). Desde una perspectiva amplia, el PNUD (2005, 2) la define como “la habilidad de los individuos, las instituciones y las sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas, y establecer y lograr objetivos de una manera sustentable”. Por lo tanto, las capacidades se entienden como la habilidad que tienen los actores organizados, de gobierno y no gubernamentales, involucrados en la arena de la política pública, para desempeñar de manera efectiva, eficiente y sustentablemente las tareas o funciones que se proponen, con el fin de lograr una decisión pública o el cumplimiento de sus objetivos mediante productos, resultados e impactos.

La definición ofrecida incluye dos indicadores clave para medir el desempeño de las capacidades. Primero, el desempeño de las funciones de las organizaciones de manera efectiva, eficiente y sustentable: por efectiva, se refiere a la pertinencia de los esfuerzos comprometidos para la producción de los resultados deseados; por eficiente, a la pertinencia del tiempo y los recursos requeridos para alcanzar dichos resultados (Grindle 1997); y por

sustentable, a la pertinencia de la producción de los resultados y el uso de recursos de tal manera que aseguren su funcionamiento a largo plazo.

En segundo lugar, se encuentran los resultados, que son el logro de la decisión pública o el cumplimiento de sus objetivos mediante productos, bienes e impactos (PNUD 2005). Los resultados son la conversión de recursos o insumos en productos o actividades que hacen posible lograr los resultados (PNUD 2005); los resultados son un cambio real o previsto en las condiciones de la población objetivo definidas como problema público; y los impactos son un cambio real o previsto en el largo plazo o sostenido en las condiciones generales de las personas (tabla 1).

Tabla 1

**Consideraciones para analizar el desempeño y los resultados de las capacidades de las organizaciones para la gobernanza**

<b>Desempeño</b>	Desempeño de las tareas o funciones que se proponen las organizaciones de gobierno y sociales.	Efectiva	Pertinencia de los esfuerzos comprometidos para la producción de los resultados deseados.
		Eficiente	Pertinencia del tiempo y los recursos requeridos para producir resultados.
		Sostenible	Pertinencia de la producción de los resultados y el uso de recursos que aseguren su funcionamiento a largo plazo.
<b>Resultados</b>	Logro de una decisión pública o cumplimiento de los objetivos de la política pública.	Productos	Conversión de recursos o insumos en productos o actividades que hacen posible lograr los resultados.
		Resultados	Cambio real o previsto en las condiciones de la población objetivo definidas como problema público.
		Impactos	Cambio real o previsto en el largo plazo o sostenido en las condiciones generales de las personas.

Fuente y elaboración propia.

Ahora bien, para la noción de capacidades se han ofrecido diversos supuestos que a manera de resumen se pueden presentar en tres puntos generales y que deben ser especificados para el análisis de capacidades en gobernanza.

El primero es el supuesto *temporal*, que se refiere a que las capacidades no son una característica definitiva, sino un proceso dinámico, cambiante e históricamente construido (Rosas 2008; Rosas y Gil 2013; Bester 2016); es decir, se trata de una característica que se construye ahí donde todavía no existe, o se desarrolla ahí donde se requiere fortalecerla (Grindle 1997). En una situación en que se tenga una organización recién creada, sería posible pensar que se requiere *construir* cierto tipo de capacidades; en el otro extremo, cuando se tiene una organización con amplia experiencia, sería posible pensar que se requiere *desarrollar* cierto tipo de capacidades (Bester 2016).

En segundo lugar, las capacidades pueden ser entendidas como un continuo: por un lado son un fin en sí mismo, cuando se emprenden estrategias concretas para desarrollarlas, y por el otro son un medio con diferentes fines, cuando se aplican para cumplir otros fines determinados (Kemmis y Knotz 2012; Morariu 2012; Bester 2016). En este sentido, como refieren Trostle, Sommerfeld y Simon (1997), el desarrollo de capacidades se entiende como un proceso que involucra distintos actores que diseñan, adquieren, implementan y evalúan las capacidades como un fin o como un medio.

En tercer lugar, las capacidades pueden ser concebidas en dos momentos: primero, como potencial para cumplir ciertas tareas, y segundo, como resultado, desempeño o actuación efectiva de un actor (Nelissen 2002). En el enfoque de gobernanza se hace esta diferenciación: las capacidades como condiciones para cumplir tareas (governabilidad) complementan a la capacidad de gobierno para ejecutar acciones que se traduzcan en resultados (gobernanza) (Aguilar 2010); al interesarse por las condiciones de las capacidades de la sociedad, la visión de gobernanza se hace más amplia. El enfoque de gobernanza se centra en el segundo momento, pero reconoce la importancia del primero.

Tabla 2  
**Supuestos a considerar en el análisis de las capacidades  
 de los actores para la gobernanza**

<b>Temporal</b>	Se construyen (ahí donde todavía no existen).	↔	Se desarrollan (ahí donde se requiere fortalecerlas).
<b>Referencia</b>	Son un fin (cuando se realizan estrategias concretas para desarrollarlas).	↔	Son un medio con diferentes fines (cuando se aplican para cumplir con fines superiores).
<b>Momento</b>	Como potencial (para cumplir determinadas tareas).	↔	Como resultado (para analizar la condición de un actor).

Fuente y elaboración propia.

Lo más frecuente es analizar las capacidades a partir de la distinción de tres niveles, que a su vez están interrelacionados: individual, de las organizaciones y ambiental o del sistema (PNUD 2011). El ambiental o del sistema se refiere a los sistemas políticos, económico, de política pública, social, legal y regulatorio dentro del cual las organizaciones y los individuos operan; el nivel de las organizaciones incluye a las de los sectores del gobierno, sociedad civil, y organizaciones comunitarias y privadas; finalmente, el nivel individual incluye a mujeres y hombres en sus roles de trabajo en las organizaciones, actuando como ciudadanos y miembros de comunidades y familias (PNUD 2005; 2011).

Estos niveles se relacionan con las dimensiones que Grindle (1997) propone para distinguir el enfoque de análisis y construcción de capacidades: la dimensión de los recursos humanos, la organizacional y la institucional.<sup>1</sup> Ellas reflejan y afectan la capacidad de acción de las distintas organizaciones para realizar sus tareas en contextos de gobernanza; además, sugieren los niveles de análisis a considerar para hacer un examen adecuado de la capacidad de los diferentes tipos de organizaciones (Ospina 2002).

En la tabla 3 se presentan algunos de los elementos que han formado parte del análisis de capacidades en los estudios de organizaciones gubernamen-

1. Rosas (2008) y Ospina (2002) designan a estas dimensiones como *micro* (el individuo), *meso* (la organización) y *macro* (el amplio contexto institucional).

tales y no gubernamentales (Bester 2016; Grindle 1997; Kemmis y Knotz 2012; Rosas 2008; Rosas y Gil 2013; Morariu 2012; Ospina 2002; Trostle, Sommerfeld y Simon 1997; PNUD 2011). Con el propósito de mostrar aspectos relevantes para el estudio de las capacidades que puedan ser retomados para adaptar a la propuesta específica de análisis de organizaciones vecinales, se presentan los más relevantes de acuerdo a los estudios revisados.

Tabla 3  
Elementos para el análisis de capacidades organizacionales para la gobernanza

Dimensión	Organizaciones de gobierno	Organizaciones sociales no lucrativas
<p><b>Individuos:</b> actores que forman parte de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar recursos humanos suficientes.</li> <li>• Suministrar profesionales y técnicos con acciones de entrenamiento, de mejora salarial, de condiciones de trabajo o de reclutamiento.</li> <li>• Asegurar la utilización y permanencia de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar liderazgos locales con acciones asociadas al conocimiento, las habilidades y la motivación.</li> <li>• Crear liderazgos y formar estilos transformacionales.</li> <li>• Gestionar y asegurar el voluntarismo.</li> </ul>
<p><b>Organizaciones:</b> estructuras y acciones organizadas en torno al objetivo común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la organización en cuanto a sistemas de gerencias y microestructuras, mediante la creación de sistemas de iniciativas y la utilización de personal, liderazgo, cultura organizacional o comunicación o estructuras de gerencia.</li> <li>• Definir objetivos y estructuras de trabajo.</li> <li>• Asegurar sistemas de incentivos, recursos físicos, comunicaciones formales e informales y asistencia técnica.</li> <li>• Asegurar recursos económicos suficientes.</li> <li>• Mantener la comunicación e interacción entre distintas organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar organizaciones efectivas y la colaboración entre ellas y la comunidad, en cuanto a desarrollo de grupos, capital social, estrategias de comunicación, capacidades comunitarias y desarrollo comunitario.</li> <li>• Asegurar la búsqueda, recaudación y gestión de fondos.</li> <li>• Desarrollar acciones que faciliten el acceso a recursos tales como información, fondos o financiamiento, y recursos físicos para su funcionamiento.</li> <li>• Definir claramente la visión y el plan para atraer y retener liderazgos.</li> <li>• Aplicar estrategias de formación para el aprendizaje.</li> <li>• Establecer asociaciones con actores públicos y privados.</li> </ul>

<p><b>Instituciones:</b> reglas del juego internas y externas a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar las instituciones enfocadas en reglas y microestructuras, con acciones como fijar reglas del juego para distintos regímenes y el cambio legal, de política pública y constitucional.</li> <li>• Definir reglas de políticas concurrentes, regulaciones, servicios, apoyo presupuestario y del papel del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar instituciones para el empoderamiento de las organizaciones sociales y la participación ciudadana.</li> <li>• Especificar funciones y desarrollar mapas de procesos, aplicación y cumplimiento de mecanismos establecidos.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Bester (2016), Grindle (1997), Kemmis y Knotz (2012), Rosas (2008), Rosas y Gil (2013), Morariu (2012), Ospina (2002), Trostle, Sommerfeld y Simon (1997) y PNUD (2005; 2011).

## Caracterización de las organizaciones vecinales

En este apartado se especifican cinco puntos clave del contexto y de las características de las organizaciones vecinales municipales, a fin de tener criterios para valorar sus capacidades.

1. Las organizaciones vecinales son organizaciones sociales: el precedente es el surgimiento de movimientos sociales organizados entre los años 60 y 80 para demandar libertades frente al Estado y exigir la ampliación y el respeto de derechos. Se han transformado para abarcar diferentes tipos de organizaciones sociales o civiles que bien pueden tener objetivos sociales democráticos como no democráticos (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006).
2. Como lo señalan las discusiones sobre participación ciudadana (Olvera 2000; García y Tellez 2017), la creación o aparición de las organizaciones vecinales se asocia fuertemente a las agendas institucionales de participación ciudadana emprendidas en los años 80 y 90 en México –inicialmente con los sistemas de planeación y el establecimiento de programas sociales federales operados en municipios, y luego con la construcción de agendas propias para la participación ciudadana desde los gobiernos municipales–, mediante la creación de reglamentos, que es donde se ubican en específico estas formas de organización por criterios territoriales (García y Tellez 2017).



3. Institucionalización para organizaciones no lucrativas en México (Olvera citado en Sánchez 2002): son organizaciones formales con un grado alto de institucionalización que muchas veces inician de manera autónoma; los miembros se incorporan voluntariamente y no cuentan con una relación laboral con el gobierno municipal. Son bastante heterogéneas y sus labores principales son barriales, lo que implica objetivos de cambio y defensa social local, así como la gestión y prestación de servicios públicos y sociales locales.
4. Asociaciones de tipo urbano-gremial: constituyen “uno de los primeros pisos para la acción colectiva, crean espacios públicos primarios y se convierten en interlocutores privilegiados en el diseño, ejecución y vigilancia” de las políticas públicas (Olvera en Sánchez 2002, 346).
5. Involucramiento en numerosas acciones de los gobiernos municipales: planeación urbana y del desarrollo, regulación medioambiental, regulación de usos de suelo, gestión de servicios públicos, oferta y mantenimiento de espacios públicos, y distribución de políticas sociales.

## Propuesta de marco de análisis

Los principales elementos para analizar las capacidades de organizaciones vecinales se dan por la identificación de las características de las dimensiones individuales, organizacionales e institucionales. La propuesta se desarrolla a partir de la revisión de fuentes secundarias y de autores como Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2005), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007) y Rosas y Gil (2013), y toma en cuenta las características de las organizaciones y sus dimensiones.

En este sentido, la primera dimensión es la *individual*, que refiere a los actores integrantes de la organización vecinal. Los aspectos de análisis son los perfiles de los participantes, la identificación de los liderazgos y la motivación o el interés de los vecinos e integrantes para involucrarse. En la tabla 4 se presentan los criterios para analizar esta dimensión.

Tabla 4  
**Aspectos de las capacidades en su dimensión individual**

Aspectos	Criterios a considerar
a) Perfiles socioeconómicos de los participantes y experiencias de los participantes en participación o en asuntos públicos.	Cuanto mayor sea el perfil socioeconómico y la experiencia en el trabajo de gobierno o de otro tipo de organizaciones sociales, tendrán mayores capacidades y dominio de los temas para aportar conocimientos e información, así como experiencia en el desenvolvimiento del trabajo social organizado que contribuya a la acción de la organización vecinal.
b) Identificación de liderazgos.	La identificación de liderazgos y la identificación de que el liderazgo se utiliza para los objetivos de la organización vecinal son de alta importancia para sus capacidades.
c) Motivación o interés de los vecinos e integrantes para involucrarse.	Cuanto más interés o motivación se perciba, de parte de los integrantes, por su involucramiento en las actividades de la asociación vecinal, más se verán fortalecidas sus capacidades de acción.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle, (1997), PNUD (2005; 2011), Kemmis y Knottz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

La segunda dimensión es la *organizacional*, que refiere a las estructuras y acciones organizadas en torno al objetivo general de la organización vecinal. Los aspectos son la definición de objetivos y tareas, la cantidad de integrantes, los recursos y el financiamiento, los mecanismos de comunicación, las relaciones establecidas con agentes externos y las estrategias de formación para el aprendizaje (tabla 5).

Tabla 5  
Aspectos de las capacidades en su dimensión organizacional

Aspectos a considerar	Criterios a considerar
a) Definición de objetivos y división de tareas.	Es preferible contar con objetivos definidos para que sean compartidos por los integrantes, y con división de tareas entre los integrantes para la acción coordinada de organizaciones vecinales.
b) Cantidad y presencia de integrantes de la organización.	La organización vecinal tendrá mayor capacidad de acción según cuente con varios integrantes y todos se integren regularmente a las actividades.
c) Recursos físicos y formas y medios de financiamiento de las acciones.	Una organización vecinal cuenta con más capacidades cuando dispone de los medios físicos suficientes para su operación y de recursos para financiar o costear las acciones de la asociación vecinal.
d) Mecanismos y formas de comunicación.	La aplicación de los mecanismos de comunicación entre los integrantes de la asociación vecinal es sustantiva para su funcionamiento.
e) Establecimiento de relaciones con agentes externos que aporten a las acciones de la asociación vecinal.	Cuanto mayor sea la relación con otros actores organizados externos a la organización, se podrá disponer de más recursos y conocimientos con los que no cuenta; además, la relación debe ser duradera y aportar a los objetivos de la asociación vecinal.
f) Estrategias de formación para el aprendizaje.	Es preferible que la asociación vecinal obtenga formación externa para fortalecer las capacidades de acción.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2011), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

La tercera dimensión es la *institucional*, que señala las reglas del juego internas y externas a la organización vecinal. Los aspectos a considerar son: la definición y el reconocimiento legal de parte del gobierno; el marco interno de reglas para su actuación, la calidad de ese marco y el establecimiento de procedimientos; y el establecimiento de reglas para la convivencia entre vecinos y la organización (tabla 6).

Tabla 6  
Aspectos de las capacidades en su dimensión institucional

Aspectos a considerar	Criterios a considerar
a) Definición y reconocimiento legal por parte del gobierno.	El gobierno local debe reconocer a las asociaciones vecinales y brindarles un marco institucional que se incline a favorecer su acción y a desarrollar sus capacidades de acción organizada.
b) Marco interno de reglas para su actuación, la calidad del marco y el establecimiento de procedimientos.	La definición de reglas internas favorece la coordinación entre los integrantes; eso requiere que dichas reglas sean conocidas por los integrantes y estos tengan una percepción favorable de ellas.
c) Establecimiento de reglas para la convivencia entre vecinos y la organización.	Es de gran importancia poder contar con marcos que permitan la relación con los vecinos y que estos puedan conocer con transparencia las acciones de las asociaciones vecinales.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2005 y 2011), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

## El contexto de las organizaciones vecinales en Guadalajara

En parte del siglo XX, en México y sus principales ciudades –de las que Guadalajara no era la excepción–, las organizaciones sociales vivieron tensiones en su interior. Por un lado, por corporativismo, sostenían el aparato de contención social y de lealtades al régimen; pero, por otro, experimentaban

una alta intensidad de movimientos sociales que buscaban una transformación del régimen (Olvera 2009). A principios del siglo XXI es cuando, desde el aparato institucional, se busca y reconoce un cambio en la relación con las organizaciones sociales; es representativa su institucionalización mediante organizaciones de base territorial, que en gran parte absorbieron el ímpetu de muchas organizaciones sociales existentes.

Estas comenzaron a ser reconocidas por sus lealtades a los partidos gobernantes y por su relación clientelar, que con el tiempo se han transformando en diferentes sentidos: algunas reproduciendo los mismos esquemas clientelares y otras buscando reorientarlas en defensa de intereses democráticos. Actualmente, los gobiernos municipales han instalado una relación particular con la sociedad mediante estructuras institucionales permanentes de organización territorial, las cuales les permiten sostener condiciones de gobernabilidad (Ziccardi 1998). A la fecha, presentan resultados ambiguos, pues no logran desterrar los vínculos clientelares; sin embargo, a su vez, muchas han logrado constituirse en agencias de impulso social.

El municipio de Guadalajara cuenta con una experiencia particular de organización social. Desde los años 80 ya presentaba movilizaciones sociales –por ejemplo, el Movimiento Urbano Popular–, pero es en la década de los 90 cuando se presenta una proliferación de organizaciones no gubernamentales, movilizaciones y organizaciones vecinales formales (Ramírez 1996).

En Guadalajara, la creación de organizaciones vecinales se relaciona a la reglamentación propia para la participación ciudadana, toda vez que a la fecha no se cuenta con una ley general de participación ciudadana para todo el país. Sin embargo, desde 1999 se estableció en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la capacidad de cada municipio de reglamentarla (Fernández Ruiz 2001). En septiembre de 2003 se creó el Reglamento de Participación Ciudadana en el Municipio de Guadalajara (MX 2003), que luego tendría importantes reformas en 2004, 2006, 2013 y 2014. En 2015 se derogó el antedicho reglamento, al entrar en vigor el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara (MX 2015).

El Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara entró en vigor en un contexto de transición de grupos

políticos. El Gobierno Municipal de Guadalajara había sido ocupado históricamente por partidos políticos del espectro político de centro y derecha –el PRI de 1929 a 1995, el PAN de 1995 a 2009, y el PRI de 2009 a 2015–, y el partido entrante era Movimiento Ciudadano, asociado al centro o centro-izquierda, que gobierna hasta la fecha.

Al crearse el primer reglamento se registró una expansión de las organizaciones vecinales en el municipio, al punto de abarcar la gran mayoría del territorio. Muchas organizaciones todavía están vigentes: a la fecha son 216 organizaciones vecinales activas distribuidas en siete zonas del municipio (tabla 7).

Tabla 7  
Organizaciones vecinales en el municipio de Guadalajara al año 2019

Zona		Número de asociaciones vecinales
1	Centro	24
2	Minerva	13
3	Huentitán	39
4	Oblatos	28
5	Olimpica	31
6	Tetlán	31
7a	Cruz del Sur	21
7b	Echeverría	29

Fuente: Dirección de Participación Ciudadana del Gobierno Municipal de Guadalajara (2019).  
Elaboración propia.

Al entrar en vigor el reglamento de 2015, el diseño de las organizaciones vecinales no se modificó en lo sustantivo. De forma amplia, en el reglamento de 2003 se las definía como “organismos de interés público” con el objetivo

de “procurar la defensa, fomento o mejora de los intereses generales de la comunidad” mediante la participación de los vecinos de la colonia o barrio en el desarrollo comunitario y cívico (MX 2003, art. 7).

En el reglamento actual, su figura jurídica se agrupa en “organizaciones vecinales”, como unidad básica de representación territorial (MX 2015, art. 100). La coordinación con las entidades gubernamentales está en función de la planeación del desarrollo urbano del territorio municipal y la generación de infraestructura como parte del proceso de urbanización (MX 2015).

Las asociaciones vecinales, en lo general, conservan el diseño, las funciones y las características, pero perdieron fuerza en su relación con el Ayuntamiento, ya que el reglamento de 2015 creó una nueva estructura, *organismos sociales*, que han sido priorizados por las nuevas administraciones municipales.<sup>2</sup> Los organismos sociales no se discuten en este trabajo debido a su reciente creación.

## **Análisis de las capacidades en las organizaciones vecinales en Guadalajara**

Para ejemplificar la metodología de análisis empleada, se realizó un caso de estudio en cuatro asociaciones vecinales en Guadalajara. En esta actividad, el acceso a la información al momento de la investigación fue restringido al municipio y a una pequeña proporción de las asociaciones vecinales. Por ello, se busca generar un pequeño diagnóstico de la situación que permita señalar las capacidades y proponer estrategias para su consolidación.

Se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a los presidentes de cuatro organizaciones vecinales ubicadas en las zonas menos favorecidas de la ciudad, con el fin de contar con un ejemplo de la limitación de sus capacidades (tabla 8). La fuente de la información presentada en los siguientes apartados proviene de las entrevistas mencionadas.

---

2. La nueva estructura se compone en forma ascendente por consejos sociales a los que se integran las diversas formas de organización vecinal: consejos consultivos, asociaciones civiles y ciudadanía en general, consejos zonales, asamblea municipal y consejo municipal.

Tabla 8  
**Información general de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia donde se ubica la asociación vecinal	Año de creación
3	Santa Mónica Sección 1	2009
4	Circunvalación Belisario	2009
5	Colonia Revolución	2009
6	Jardines del Nilo Norte	1998

Fuente y elaboración propia.

## Dimensión individual

En primer término, se trata de asociaciones vecinales con un grado importante de consolidación. Tres de ellas llevan funcionando más de diez años, mientras que la asociación de la zona 6 tiene más de veinte años en función, aunque su registro formal fue posterior; todas fueron activadas por propuesta de los vecinos. Las asociaciones vecinales tienen un número muy variado de integrantes: algunas cuentan con el registro de hasta sesenta participantes; sin embargo, se considerarán para este apartado los perfiles de su mesa directiva.

Tabla 9  
**Información de la mesa directiva de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia donde se ubica la asociación vecinal	Mesa directiva	Mujeres	Hombres
3	Santa Mónica Sección 1	7	1	6
4	Circunvalación Belisario	6	3	3
5	Colonia Revolución	5	0	5
6	Jardines del Nilo Norte	4	2	2

Fuente y elaboración propia.



En términos generales, son asociaciones vecinales compuestas en su mayoría por hombres que trabajan en relación de dependencia y tienen estudios de licenciatura y preparatoria; en la zona 4 y 5, cada una tiene una persona sin estudios; y en ninguna zona se registran integrantes con estudios de posgrado. En cuanto a sus experiencias previas, excluyendo a los presidentes, como se verá en adelante, las zonas 3 y 4 cuentan con tres personas que ya habían participado en temas relacionados. Debido a que el peso del trabajo de las asociaciones vecinales en gran medida recae sobre su presidente, se requiere conocer su perfil (tabla 10).

Tabla 10  
**Información de los presidentes de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia	Grado de estudios	Situación laboral	Experiencia previa
3	Santa Mónica Sección 1.	Derecho, inconcluso.	Venta de bienes raíces y locutor de radio por internet.	SEDESOL Delegación Jalisco de 2012 hasta 2016, Sociedad de Alumnos de Preparatoria.
4	Circunvalación Belisario.	Cultura Física.	Comerciante.	Consejo Consultivo de Seguridad Ciudadana Municipal.
5	Colonia Revolución.	Derecho.	Trabajo.	Asociación civil de Colegio de Abogados, gobierno estatal.
6	Jardines del Nilo Norte.	Preparatoria.	Accionista de una sociedad anónima en empresas de imprentas.	Presidente de una organización de la sociedad civil en defensa del patrimonio.

Fuente y elaboración propia.

Se observa que quienes presiden las asociaciones vecinales, en promedio, tienen al menos un grado de estudios equivalente a una licenciatura. La mayoría cuenta con un negocio propio dentro de la localidad en la que viven y todos cuentan con experiencia relacionada a los asuntos de gobierno y de la sociedad civil. Los presidentes perciben que su participación en las actividades de la organización vecinal es suficiente y que su situación laboral y de estudios no impide su buen desempeño en ella.

La percepción que se tiene respecto a los liderazgos es que en su mayoría cuentan con líderes dentro de la asociación vecinal, y que ese dominio ha jugado un papel fundamental para su funcionamiento. Sin embargo, perciben que, con el debilitamiento de su relación con el nuevo gobierno, los integrantes de la mesa directiva y los vecinos tienen un bajo nivel de motivación para realizar las actividades de la organización social; algunos incluso han suspendido temporalmente sus acciones.

## Dimensión organizacional

En su conjunto, las personas entrevistadas consideran que su organización vecinal cuenta con objetivos establecidos desde el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara, por lo que no han definido objetivos propios, a excepción de la zona 3. Asimismo, consideran que no cuentan con un plan de trabajo que fije estrategias y acciones, sino que las actividades van surgiendo con el tiempo. La estructura de las organizaciones está establecida en el reglamento del año 2015; por lo tanto, cuentan con una división de tareas, pero consideran que la mayor parte del trabajo la realiza el presidente de la asociación.

Las asociaciones vecinales funcionan de distintas maneras; sin embargo, se observa que tienen reuniones periódicas en asambleas, que van desde una reunión cada mes hasta una por año. En cambio, las reuniones de la mesa directiva son muy frecuentes: mayoritariamente sesionan cada semana o cada quince días. Además, consideran que, tanto en las asambleas como en las reuniones de la mesa directiva, la asistencia es insuficiente, pues nunca se reúne la totalidad de los participantes. La toma de decisiones en todos los casos es por votación a mano alzada, y cuentan que nunca se ha tratado de instrumentar una metodología específica para la toma de decisiones, sino que en la mayoría de los casos se ha dado manera improvisada, ya que todos están de acuerdo con ese modo de tomar decisiones.

En cuanto a los recursos físicos, se observa que ninguna zona cuenta con espacios o edificios específicos para concentrar de manera permanente las acciones de la asociación vecinal. Las actividades operativas del día a día se realizan en todos los casos en la casa del presidente. Las asambleas se

realizan en un parque público ubicado dentro de la colonia o, asimismo, en la casa del presidente. Los espacios públicos no cuentan con la infraestructura suficiente para realizar eventos porque no disponen de agua, baños y luz eléctrica, y casi ninguno puede albergar a la totalidad de los miembros. Por otra parte, las condiciones del espacio físico en la casa de los presidentes en todos los casos cuenta con los servicios básicos, pero solo en la zona 6 cuenta con computadora, acceso a internet, proyector y sonido, condiciones que han sido afrontadas por el propio presidente de la asociación vecinal. Además, en ningún caso cuentan con algún tipo de asistencia adicional de personas que realicen labores permanentes, como servicio social, voluntariado o asistencia administrativa, por lo que las actividades son realizadas siempre por los propios miembros de la junta directiva.

En cuanto a los recursos financieros, a pesar de que el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara lo contempla, en ningún caso han recibido dinero de manera colectiva, como cuotas, aportaciones voluntarias u obligatorias, comisiones o cualquier otro ingreso por mantenimiento, multas, donaciones o financiamiento público.

En la mayoría de las zonas existe, desde su fundación, el acuerdo de que las asociaciones no manejen capital. No obstante, en la zona 3 se acordó en una asamblea realizar una pequeña aportación que nunca se llevó a cabo, y en la zona 4 en años anteriores se pedía una aportación mínima para la papejería de los eventos. Todos mencionan que es el presidente de la asociación quien asume los gastos operativos de la organización.

Los mecanismos de comunicación más utilizados entre los vecinos para convocar o informar sobre algún asunto han sido el perifoneo y el voceo casa por casa; sin embargo, en períodos recientes han logrado una comunicación más eficiente debido al uso de nuevas tecnologías como el celular y aplicaciones como WhatsApp. Los entrevistados percibieron que esos mecanismos son suficientes para establecer la comunicación entre todos los vecinos de la asociación y la mesa directiva; además, consideran que no han existido impedimentos para comunicarse eficientemente entre ellos.

Sobre las relaciones con agentes externos que contribuyen a las acciones de la asociación vecinal, existen distintos resultados. En la zona 3 se tiene una relación permanente y constante con otros actores, como la asociación civil Jardines Alcalde A. C., para tratar asuntos de seguridad y compartir in-

formación entre colonos; con Cuenta Cuentos A. C., para realizar actividades culturales; y con el gobierno estatal, para actividades de seguridad. Además, han intentado gestionar con empresas privadas como Coca-Cola y Mega-Cable, pero sin recibir respuestas afirmativas. En la zona 4 se mantenían vínculos con una asociación civil para temas de prevención de salud, y con diversas empresas privadas para gestionar eventos culturales como Sello Rojo y Dulces de la Rosa. En zona 6 existe una relación permanente con el Instituto Jalisciense de las Mujeres. Finalmente, todas tienen relación con otras asociaciones vecinales para compartir información sobre cómo gestionar los servicios públicos municipales, y compartir u organizar eventos locales. En resumen, se percibe que ello fortalece de algún modo a las asociaciones.

Los entrevistados consideran que, en la mayoría de los casos, las relaciones son pasajeras, a excepción del vínculo que mantienen con el Ayuntamiento, con el que son directamente conflictivas.

Respecto a la formación de capacidades de la asociación, en todas se mencionó que han recibido, recientemente, capacitación por parte del Ayuntamiento sobre los temas de participación ciudadana y organización social, y sobre las funciones del Ayuntamiento. No obstante, solo una parte de las asociaciones vecinales y de las mesas directivas han asistido a esas capacitaciones, a pesar de que los aportes de estas han sido puestos en práctica o han contribuido al funcionamiento de la asociación.

## **Dimensión institucional**

Respecto a la definición y a la legalidad que otorga el gobierno, se manifestó que en todos los casos se cuenta con el reconocimiento institucional del Ayuntamiento en el registro de las asociaciones vecinales. De la revisión de la reglamentación en apartados anteriores, se observa que estas organizaciones cuentan con una delimitación muy específica de funciones para las actividades dentro del Ayuntamiento; inclusive se las considera “órganos sociales auxiliares” del gobierno municipal. En la reglamentación actual, puede notarse una clara intención por disminuir la capacidad de acción de estas asociaciones, lo que deteriora su capacidad organizativa.

En todos los casos se cuenta con una reglamentación interna creada durante los primeros años en que se fundó la asociación y que nunca ha sido actualizada. La característica distintiva de esa normativa interna, para casi todos los casos, es que cuenta con las secciones funcionamiento de la asociación vecinal y buen comportamiento vecinal. Sin embargo, a pesar de ser considerada clara y coherente en cuanto a lo que se describe, no se la considera efectiva, porque no es respetada por los vecinos.

A partir de las entrevistas, se observó que la reglamentación interna solo en dos de los casos es conocida por todos; en la zona 3 no ha sido difundida entre los miembros, puesto que no cuentan con espacios públicos para hacerlo; y en la zona 6 solo es conocida por la mesa directiva. Lo descrito habla de la poca transparencia que existe en la socialización de las reglas internas de las asociaciones.

Finalmente, las zonas 3 y 5 cuentan con un mayor grado de formalización ante el gobierno, al tener un acta constitutiva vigente registrada por los integrantes de la asociación.

## **A modo de cierre**

El discurso de la gobernanza plantea desafíos para establecer la igualdad de condiciones, en los escenarios de negociación en redes, para la toma de decisiones públicas. Este trabajo presentó un marco para analizar las condiciones de las capacidades de organizaciones vecinales, entendidas como el contrapeso natural a las negociaciones en red. Su utilidad se ejemplificó en cuatro casos del municipio de Guadalajara.

Se ha obtenido un escenario poco positivo para el caso. En buena medida son organizaciones ocupadas por hombres con estudios de licenciatura y poca experiencia previa en asuntos relacionados, a excepción de sus presidentes. Son organizaciones con líderes activos en las labores de las asociaciones, que muestran un nivel de motivación aceptable, pero perjudicada por la situación actual; con estructuras y objetivos definidos por la reglamentación externa, pero que no han logrado establecer sus propios valores y estructuras. No manejan recursos físicos ni financieros; han intentado modernizar sus formas internas de comunicación, pero se mantienen aisladas

de otros actores de los que podrían obtener recursos, y recientemente se han beneficiado de los esfuerzos del gobierno para mejorar su formación. Por último, son organizaciones con una institucionalización básica y han logrado instaurar formalmente procesos y funcionamientos institucionales, pero que no superan esa condición, a excepción de algunos casos en que se ha logrado una consolidación mediante acuerdos formales con el acta constitutiva.

En síntesis, se observa que las capacidades organizacionales sí representan una limitación al potencial de acción y a su posibilidad de contribuir a la gobernanza urbana, toda vez que las organizaciones vecinales están débilmente establecidas y presentan una institucionalización rudimentaria; esto puede situarlas en posiciones de desventaja en comparación con la capacidad de negociación de otras formas de organización social y gubernamental. Dicha situación configura una trama organizativa social territorial con bajas capacidades. A pesar de ello, las organizaciones vecinales han logrado subsistir y son un actor fundamental para crear un clima de gobernanza local que tienda a ser democrático. Así, se presentan sugerencias para poder mejorar sus capacidades:

1. Fomentar el asociacionismo entre las organizaciones vecinales: podrían verse altamente beneficiadas por las capacidades que se transmitan entre ellas; por lo tanto, es fundamental que logren fortalecer la asociación con sus pares.
2. Fortalecer su actualización organizacional e institucional: sería conveniente que las asociaciones actualizaran sus procesos, integrando nuevos actores y formas para crear, socializar y transparentar acuerdos organizacionales e institucionales internos.
3. Fomentar la gestión permanente de recursos financieros y físicos: en la actualidad, el funcionamiento de las asociaciones vecinales depende de los recursos que aportan sus presidentes y mesas directivas, es decir, la participación ciudadana es costosa para ellos. Una manera de subsanar la situación es fomentar que gestionen con transparencia pequeñas cuotas para cumplir con sus actividades, o que puedan administrar ciertas aportaciones privadas, del gobierno o de organismos internacionales.
4. Realizar capacitaciones dirigidas a fortalecer sus capacidades: los esfuerzos de capacitación del Ayuntamiento deberían aportar herramientas y prácticas puntuales que permitan a las asociaciones tener una actividad más intensa entre sus vecinos en términos democráticos.

## Referencias

- Aguilar, Luis. 2010. *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. Ciudad de México: Fundación Friedrich Naumann.
- Ansell, Christopher, y Jacob Torfing. 2017. "Introduction: Theories of Governance". En *Handbook on Theories of Governance*, editado por Christopher Ansell y Jacob Torfing, 1-18. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bester, Angela. 2016. "Capacity Development: A Report Prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs for the 2016 Quadrennial Comprehensive Policy Review". *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. Accedido 15 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/2KyEKjd>
- Chhotray, Vasudha, y Gerry Stoker. 2009. *Governance Theory and Practice*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Dagnino, Evelina, Alberto Olvera y Aldo Panfichi. 2006. *La disputa por la construcción democrática en América Latina*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Duque, Naidú. 2012. "Análisis de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca". *Cuadernos de Administración* 28 (47): 11-24. <https://bit.ly/2PX2d0R>
- Fernández Ruiz, Jorge. 2001. "La reforma constitucional de diciembre de 1999 al artículo 115". *Revista Mexicana de Derecho Constitucional* (4): 241-277. <https://bit.ly/2txu2U1>
- García, María Luisa. 2007. "Las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil y su influencia en las políticas de desarrollo en Jalisco". En *Retos de modernización del municipio mexicano*, editado por Teresita Rendón, Tonatiuh Guillén y Cuauhtémoc Paz, 25-32. Ciudad de México: IGLOM.
- , y Luis Tellez. 2017. "Participación ciudadana institucionalizada en los gobiernos municipales de Jalisco, México: entre la limitación o el impulso participativo". *RIEM* 16 (8): 25-52. <https://bit.ly/2rmoieU>
- Grindle, Merilee. 1997. "Getting Good Government Imperative. Human Resources, Organizations, and Institutions". En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Marilee Grindle, 400-402. Cambridge: Harvard University Press.
- Hilderbrand, Mary, y Marilee Grindle. 1997. "Building Sustainable Capacity in Public Sector. What Can Be Done?". En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Marilee Grindle, 120-132. Cambridge: Harvard University Press.
- Kemmis, Daniel, y Sindhu Knotz. 2012. *Community Capacity-Building: Lessons Learned From Our Partners*. Seattle: Philanthropy Northwest.
- Kooiman, Jan. 1993. "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity". En *Modern Governance: New government-society Interactions*, editado por Jan Kooiman, 35-50. Londres: SAGE Publications.

- Mayntz, Renate. 2005. "Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza". En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, editado por Agustí Cerrillo, 83-98. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Montijo, Abril, y Arturo Ruiz. 2018. "El rol de la capacidad institucional como medida de adaptación frente a eventos de precipitación extrema en el noroeste de México". *Región y Sociedad* 30 (73): 1-39. <http://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.73.a985>
- Morariu, Johanna. 2012. "Evaluation Capacity Building: Examples and Lessons from the Field". *Innovation Network*. Accedido septiembre de 2019. <https://bit.ly/2qCx7kk>
- MX. 2003. Reglamento de Participación Ciudadana en el Municipio de Guadalajara. *Gaceta Municipal de Guadalajara*, Suplemento, 24 de noviembre.
- . 2015. Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara. *Gaceta Municipal de Guadalajara*, Suplemento, tomo VI, 19 de noviembre.
- Nelissen, Nico. 2002. "The Administrative Capacity of New Types of Governance". *Public Organization Review: A Global Journal* 2 (1): 5-22. <https://doi.org/10.1023/A:1016019302732>
- Olvera, Alberto. 2000. *Sociedad civil y organizaciones civiles, un breve marco teórico*. Toluca: El Colegio Mexiquense.
- . 2009. "La participación ciudadana y sus retos en México: un breve estudio del desarrollo de la cultura y de las instituciones participativas y diagnóstico de su problemática actual, con propuestas para hacer funcionales las instancias de participación democrática". Accedido 20 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/2ANWPaI>
- Ospina, Sonia. 2002. "Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora". Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. <https://bit.ly/34aI8rn>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2005. "Measuring Capacity: Australian Health Review". Accedido 15 de mayo de 2019. <https://bit.ly/35xUWu6>
- . 2011. "Practitioner's Guide: Capacity Development for Environmental Sustainability". Accedido 15 de mayo de 2019. <https://bit.ly/3fqoLBe>
- Ramírez, Juan Manuel. 1996. "Movimientos urbano populares: política local y democratización en Guadalajara". En *La democracia de los de abajo en Jalisco*, editado por Jorge Alonso, 277-308. Ciudad de México: Universidad de Guadalajara.
- Reed, Ehren, y Johanna Morariu. 2010. "State of Evaluation 2010. Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector". *Innovation Network*. Accedido septiembre de 2019. <https://bit.ly/2NREtbP>
- Rosas, Angélica. 2008. "Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional", *Política y Cultura* 30 (1): 119-134. <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
- , y Verónica Gil. 2013. "La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático: un modelo de análisis". *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 2 (2): 113-138. <https://bit.ly/2O9BU6d>



- Sánchez, Mónica Claudia. 2002. “Análisis del cambio organizacional en sociedades no lucrativas. Crónica, gestión y organización”. *Gestión y Política Pública* 11 (2): 341-371. <https://bit.ly/32qGVet>
- Sorensen, Eva, y Jacob Torfing. 2007. “Introduction”. En *Theories of Democratic Network Governance*, editado por Eva Sorensen y Jacob Torfing, 1-21. Londres: Palgrave Macmillan.
- Trostle, James, Johannes Sommerfeld y Jonathon Simon. 1997. “Strengthening Human Resource Capacity in Developing Countries. Who are the Actors? What are their Actions?”. En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Merilee S. Grindle, 63-93. Cambridge: Harvard University Press.
- Venner, Mary. 2014. “Capacity Development: Old Wine in New Bottles?”. En *Sixth Oceanic Conference on International Studies*, editado por Christine Agius, Daniel Bray y Steven Slaughter, 1-20. Melbourne: University of Melbourne.
- Ziccardi, Alicia. 1998. *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*. Ciudad de México: IIS-UNAM / Miguel Ángel Porrúa.

## **Representación del indígena en Twitter. Caso: Mushuc Runa Sporting Club**

*Indigenous representation on Twitter.  
Case: Mushuc Runa Sporting Club*

*Representação indígena no Twitter.  
Caso: Mushuc Runa Sporting Club*

**Alfredo Bagua**

*FLACSO (Quito, Ecuador)*

*alfredbagua@gmail.com*

*<https://orcid.org/0000-0001-5885-8200>*

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.8>

Presentado: 30 de septiembre de 2019 • Revisado: 20 y 21 de octubre de 2019

Aceptado: 9 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Representar es *hablar acerca de*, es capturar, enmarcar y construir un archivo cultural para construir un *régimen de la verdad* que sitúa al indígena como inmóvil, ahistórico y abyecto. En este artículo se busca conocer qué representación aparece en el tuit-texto-discurso del usuario de Twitter en su interacción con Juan Pablo Sorín, bimundialista con la selección de Argentina, quien preguntó por la historia de Mushuc Runa y visitó Ecuador para conocerla. El fútbol representa en este estudio un *campo* de disputa simbólica y construcción de sentidos, devela racismo, identidades y afectos temporales. Mientras, el indígena del equipo Mushuc Runa circula sus símbolos y matrices culturales para permear al *campo* de fútbol con la dimensión de la cultura, no solo su aspecto identitario sino también político y económico; su forma de autonomía y emancipación en y con el mundo simbólico logra cuestionar las imágenes y los discursos hegemónicos. El análisis de discurso es usado para evidenciar estos elementos y se requirió un corpus teórico (lenguaje-dispositivo, campo, fútbol, campo y archivo cultural) para alcanzar los objetivos planteados. El archivo cultural no logra indicar un nombre nuevo para este nuevo indígena que dinamiza el fútbol con su matriz cultural, porque los tropos viejos quedan sin poder ante él.

**Palabras clave:** Representación, indígena, Mushuc Runa, Twitter, cultura, poder, fútbol.

**JEL:** Z: Otros temas especiales; Z13 normas sociales y capital social; redes sociales.

## Abstract

To represent is to “talk about”, it is to capture, frame and build a cultural archive to build a “regime of truth” that places the indigenous as immobile, a-historical and abject. This article seeks to know what representation appears in the tweet-text-speech of the Twitter user in his interaction with Juan Sorín, two-time World Cup participant with the National football team of Argentina, who asked and visited Ecuador in order to know the history of Mushuc Runa. Football represents in this study a “field” of symbolic dispute, construction of senses, reveals racism, identity and temporary affections. Meanwhile, the indigenous of Mushuc Runa team circulates their symbols and cultural matrices to permeate the football “field” with the dimension of culture, not only the identity but also political-economic aspect, being their form of autonomy and emancipation with the symbolic world, they achieve to question hegemonic images and speeches. The discourse analysis is used to demonstrate these elements and a theoretical corpus (device-language, field, football, field and cultural archive) was required to achieve the stated objectives. The “cultural archive” fails to indicate a new name for this new indigenous who energizes football with its cultural matrix because the old troops are left without power before him.

**Keywords:** Representation, indigenous, Mushuc Runa, Twitter, culture, power, football.

**JEL:** Z: Other special topics; Z13 social norms and social capital; social networks.

## Resumo

Representar é “falar acerca de”, é capturar, enquadrar e fazer um arquivo cultural para construir um “regime da verdade” que situa o indígena como imóvel, a-histórico e abjeto. Neste artigo se procura conhecer qual representação aparece no tuíte-texto-discurso do usuário de Twitter em sua interação com Juan Sorín, bicampeão do mundo com a seleção da Argentina, que visitou o Equador para conhecer a história do Mushuc Runa. O futebol representa neste estudo um “campo” de disputa simbólica, construção de sentidos, desvela racismo, identidade(s) e afeto(s) temporais. Enquanto isso, o índio do time Mushuc Runa circula seus símbolos e matrizes culturais para permear o “campo” de futebol com a dimensão da cultura, não somente o aspecto identitário, mas político e econômico, sendo sua forma de autonomia e emancipação em e com mundo simbólico, conseguindo questionar imagens e discursos hegemônicos. A análise de discurso é usada para evidenciar estes elementos e precisou-se de um corpo teórico (linguagem-dispositivo, campo, futebol, campo e arquivo cultural) para alcançar os objetivos propostos. O “arquivo cultural” não consegue indicar um nome novo para este novo índio que dinamiza o futebol com sua matriz cultural porque as figuras de linguagem velhas ficam sem poder perante ele.

**Palavras-chave:** Representação, indígena, Mushuc Runa, Twitter, cultura, poder, futebol.

**JEL:** Z: Outros tópicos especiais; Z13 normas sociais e capital social; redes sociais.

## Introducción

**E**n Ecuador, fútbol e indígena son temas que han sido escasamente estudiados, porque la visión del poder hacia el *otro* está en el espacio de lo inmóvil, lo arcaico y lo primitivo. Es en este contexto que surge la presencia del equipo Mushuc Runa Sporting Club, liderado por un indígena y desde el año 2003 financiado por una cooperativa del mismo nombre, con capital humano del pueblo Pilahuín. Su participación en la Copa Sudamericana de 2019 tuvo el tinte de histórico.

La escasez de estudios y este hecho tejieron las inquietudes del presente texto, en especial para indagar en qué medida el archivo cultural sobre el indígena es reproducido por el fútbol y sus actores. Se utilizó como recolección de datos la percepción de cómo los usuarios de Twitter se refieren al indígena y al equipo Mushuc Runa Sporting Club, cuánto cambió el archivo cultural con la presencia del Mushuc Runa y Juan Pablo Sorín en Ecuador, y la disputa de poder con el uso de los símbolos culturales en el campo del fútbol, con la pregunta de si es parte del folclor que dinamiza a esta industria cultural.

## Revisión de la literatura

Desde la perspectiva personal se observa que el fútbol implica afectos, identidades, pasiones, valores y cohesión social temporal; anula las diferencias sociales en países marcados por la pobreza, la desigualdad y la exclusión. El fútbol moviliza cuerpos, marcas, afectos y pasiones de grupos sociales a través de medios locales, regionales y globales que lo convierten en la nueva religión del ser: es practicada en todo el mundo por jugadores de toda clase social, con camisetas diversas –atuendo sagrado– en una cancha de césped, cemento o tierra, que al mismo tiempo se transforma en el templo donde se deleita al hincha-feligres con una pelota.<sup>1</sup> La religión tiene al sacerdote-pastor como dueño del saber, poder y control de bienes simbólicos y religiosos: en el fútbol es el técnico el amo de ese saber –táctica, estrategia, disciplina y discurso–, mientras que periodistas, exjugadores y medios son otros expertos, en conjunto con el hincha.<sup>2</sup>

Estas particularidades no fijan al fútbol en un campo aislado de interacción social, sino que lo insertan “en la esfera más amplia de la sociedad y, por lo tanto, establecen relaciones con el campo de la política, de la economía, etc.” (Oliven y Arlei 2001, 26). También está atravesado por la cultura que circula en su discurso: este deporte masivo reproduce discursos y prácticas ancladas en un “archivo cultural de historias, artefactos, ideas, textos y/o imágenes que son clasificados, preservados, organizados y presentados de nuevo a Occidente” (Tuhwai 2016, 25).

En el archivo cultural circula un sistema simbólico de clasificación y representación basado en concepciones de raza, género, espacio y tiempo que evidencian la naturaleza, la moralidad y la virtud humana –sean reales o no– en diversos contextos y discursos, y devienen en sistemas de poder y dominación sobre poblaciones indígenas salvajes, oprimidas, que deben ser disciplinadas, educadas e insertadas en la sociedad mediante la espada, el

- 
1. El texto de Zarza (2017) resitúa la expresión latina “pan y circo”, siendo el fútbol entendido como instrumento de distracción a partir de un tipo de dominio del poder, porque este deporte combina lo festivo y el sentimiento de unidad, características necesarias para construir identidades alrededor del fútbol en el mundo contemporáneo.
  2. Sergio Villena (2009) explora acerca del discurso de los jugadores, del cuerpo técnico y de los aficionados entorno a la selección y cómo en ella aparece la dimensión religiosa.

látigo, la Biblia y la educación, entre otros instrumentos del discurso racista y colonial circulados, fijados y legitimados por la modernidad, según señala Tuhiwai (2016).

Pues bien, el lenguaje es un instrumento eficaz para *hablar de*, disciplinar, civilizar al *otro*: reactualiza imágenes y textos históricos del ser, es un dispositivo que enmarca, describe, altera y fija realidades a través de signos, imágenes, símbolos y significados que diseñan, estructuran y construyen relatos, discursos e imaginarios sociales. Con este acervo simbólico ocurre la interacción del ser humano en el mundo social.

Los hinchas, el poder y los medios de comunicación construyen discursos y prácticas de representación para crear imágenes y conocimiento que devienen en *verdad* acerca del originario, pero es una verdad atravesada por el racismo, la xenofobia y el miedo al indígena de rostro cobrizo que vive en la pobreza.

La verdad del hincha es producto del archivo colonial de imágenes de representación del otro circulados por el poder, los medios, la política, la religión y la educación, instituciones que legitiman y transforman el discurso en régimen de verdad en torno al indígena, lo que incide en prácticas e imaginarios sociales y logra establecer las relaciones de poder. Este discurso, este conocimiento y esta verdad forman un tejido simbólico poderoso deconstruido por las prácticas y políticas de resistencia encarnadas en las acciones y los discursos del equipo de fútbol Mushuc Runa Sporting Club.

La representación del indígena ocurre en el lenguaje, entendido por Agamben como el dispositivo –un “conjunto heterogéneo, que incluye virtualmente cualquier cosa, lo lingüístico y lo no lingüístico, al mismo título: discursos, instituciones, edificios, leyes, medidas de policía, proposiciones filosóficas, etcétera” (2014, 1)– que controla, modela y contamina la vida del individuo. Este dispositivo se da en las relaciones de poder y en espacios concretos; para nuestro estudio, inferimos que son hinchas, periodistas, jugadores de fútbol, directivos y técnicos que se disputan espacios de poder en el campo del fútbol dominado por el blanco-mestizo. Es una red que logra la producción de sentido ligado a conceptos fijados en la mente del hincha mediante el lenguaje. Este permite la interacción del indígena con los actores del fútbol desde 2013 hasta el desarrollo de esta investigación.

Por tanto, ¿qué tipo de representación del *otro* apareció en las redes sociales y los medios de comunicación que se logró fijar como *verdad*? ¿Cuál

fue el discurso de respuesta del indígena? Hay que tomar en cuenta que “representación es producción de sentido, es el vínculo entre los conceptos y el lenguaje, es el que nos capacita para referirnos al mundo real de los objetos, de la gente o de los eventos, o para referirnos a los mundos imaginarios de los objetos, de la gente y de los eventos ficticios” (Hall 1997, 4). La producción de sentido está ligada al archivo cultural que circula y sitúa imágenes del indígena en el lenguaje, es la cara opuesta de Occidente y del poder blanco-mestizo, binario opuesto y complementario hasta estigmatizar al originario.

Ahora bien, hablar de, representar, se entiende como un proceso comunicativo desde la cultura

que nos permita pensar los nuevos procesos de socialización [...] a través de los cuales una sociedad se reproduce, esto es, sus sistemas de conocimiento, sus códigos de percepción, valoración y de producción simbólica de la realidad. Lo cual implica –y esto es fundamental– empezar a pensar los procesos de comunicación no desde las disciplinas, sino desde los problemas y las operaciones del intercambio social, esto es, desde las matrices culturales de identidad y los conflictos que articula la cultura. (Martín-Barbero 2012, 80)

Poncho, lengua kichwa, cuy y minga son elementos de identidad y discursivos circulados por Mushuc Runa Sporting Club en el campo del fútbol para disputar significados y sentidos con el archivo cultural dominante desde 1899, año en que llegó la primera pelota a Ecuador (StudioFútbol 2013). La disputa es simbólica, discursiva, económica y política, e insta a ver al fútbol desde la cultura y ya no solo desde lo lúdico, el ocio o el negocio.

El discurso es un instrumento que devela los usos que el poder hace de los medios de comunicación, la palabra y la imagen y que impactan sobre los miembros de una sociedad. También implica los mecanismos de resistencia circulados por los dominados en la interacción comunicativa, porque la palabra-lenguaje posee la capacidad de crear espacios, medios y formas de dominación y resistencia.

Por lo tanto, el análisis del discurso es un instrumento que permite entender las prácticas discursivas que se producen en todas las esferas de la vida social de las que el uso de la palabra –oral y escrita– forma parte (Calsamiglia y Tusón 2002). Además, con el análisis crítico de discurso (ACD) se estudia “el modo en que el abuso del poder social, el dominio y la desigualdad

son practicados, reproducidos, por los textos y el habla en el contexto social y político” (Van Dijk 1999, 24).

El discurso es parte de la vida social, es un instrumento que crea la vida en la dimensión social y cultural del ser en el *mundo de la vida*, es el lenguaje que conecta la cultura y la sociedad, el instrumento y el medio para la interacción social en tiempos y espacios cotidianos. Por ende, es crucial conocer al lenguaje, que forma una ligazón entre la cultura y las prácticas de representación. El lenguaje circula cultura, miedos y apreciaciones del otro; esta circulación se da en texto-palabra, imagen y voz, mediada por internet, el nuevo medio de comunicación en que convergen los *mass media*: “La red de redes funciona como un medio masivo, continuo e interactivo al que pueden acceder distintos usuarios de modo sincrónico y asincrónico, por lo que representa un sistema conector del sistema multimedia, que permite una comunicación horizontal de ciudadano a ciudadano” (Alcalá 2017, 409).

La red es un elemento central en la comunicación humana. No puede estar focalizada en pocos espacios o lugares sociales, porque fue creada como instrumento de comunicación de libre acceso; sin embargo, aparece la *diversoria digital* cuando, al encontrarse con información y comunicación en la red, uno no cuenta con las habilidades para buscarlas y transformarlas en conocimiento (Castells 2001).

Pues bien, nuestro objeto de estudio será la red social, entendida como “un conjunto bien definido de actores, individuos, grupos, organizaciones, sociedades globales, etc., que están vinculados unos a otros, a través de un conjunto de relaciones sociales, simplificadas, en el caso informático, por el uso de las nuevas tecnologías” (Muñoz y Argüelles 2010, 711). Comunicación, comunidad y cooperación son aspectos positivos ponderados desde diversas disciplinas por los estudios sobre las redes sociales, que subrayan su relación con el usuario, quien ha aprendido e incorporado ciertas habilidades para ser parte de una práctica social. No obstante, es necesario señalar la ambivalencia, las tensiones que provoca el acto de poner en común dos universos simbólicos opuestos, encontrar e integrar una comunidad por identidad y hacer, de manera conjunta, actividades en la red en tiempos y espacios temporales y ubicuos.

Por tanto, los conceptos de cultura, comunicación, representación, discurso, poder y dispositivo permiten conocer la representación del indígena en la red social Twitter.



## **Materiales y métodos**

En este trabajo se utilizó la metodología cualitativa del análisis de discurso. El universo de estudio son los tuits publicados por Juan Pablo Sorín previo y durante el debut de Mushuc Runa en la Copa Sudamericana, así como los tuits de respuesta de los aficionados. El objetivo es conocer la representación del indígena en las redes sociales a través del uso de la imagen, el video o la palabra.

Diálogo, texto, contexto, poder social y otros elementos discursivos de los tuits se analizaron para determinar la representación del indígena en el fútbol ecuatoriano a partir del uso del archivo colonial circulado, apropiado y reproducido por los usuarios de la red. También se buscó conocer cómo, en la relación entre poder y discurso, el indígena circula su cosmovisión, sus matrices culturales y símbolos como disputa simbólica y construcción de sentidos en el campo del fútbol.

## **Análisis y resultados**

### **De la imagen grabada a la imagen virtual**

La producción de imágenes sintetiza y comunica cultura y prácticas de la época. La pintura rupestre es el primer registro de comunicación de la humanidad. Se plasmó alrededor del 30.000 a. C., y constituye “un medio de comunicación a dos niveles: con otros seres humanos y con la divinidad” (Gil 2009, párr. 1) y “su producción consiste en una acción consciente para modificar simbólicamente el paisaje, y eran portales de entrada al mundo sobrenatural” (Amador 2018, 2). Después, la comunicación estaría mediada por el pictograma (5000 a. C.) y, más tarde, la acuñación sería un elemento de comunicación y propaganda: “Si la autoridad es monárquica, la moneda es un instrumento de prestigio personal, y el monarca mandará a poner su efigie en ella; así lo hicieron los reyes helenísticos y César” (Manzanero 2000, párr. 4 del ítem 14).

Los líderes religiosos fariseos, ligados al poder político, preguntaron a Jesús si era lícito o no pagar impuestos al César. En Marcos 12:16, Jesús pide

una moneda y pregunta “¿De quién son esta imagen y esta inscripción?” “Del César”, le contestan.<sup>3</sup> La imagen y la inscripción hacen circular un discurso de poder, cultura y lenguaje simbólico en comunidades y culturas dominadas por el Imperio romano; es una representación que construye sentidos y logra diseñar la geografía e historia visual del ser.

La imagen del César grabada es poder, es una parte de la totalidad; la circulación de la moneda es el poder diseminado en todas las capas sociales. Él no está en Jerusalén, Cafarnaúm, Galilea..., pero está en la imagen y la palabra, dos dispositivos de representación, dominación y diferenciación sociocultural que sujetan voluntades y subjetividades obedientes, moldeadas y sumisas al poder.

En la Edad Media, “el ícono, información sacra, se inscribe en un orden inteligible entre lo representado y el espectador” (Velásquez 2006, 17): la imagen instauro orden, jerarquía y obediencia. Con la aparición de la imprenta de Gutenberg, la imagen pasa al libro acompañada de la escritura, que divide a la sociedad en alfabetos y analfabetos. Platón considera a “la escritura como una tecnología externa y ajena. La escritura inició lo que la imprenta y la computadora continúan: la reducción del sonido dinámico al espacio inmóvil y la separación de la palabra del presente vivo” (Ong 1987, 84). La tecnología de la escritura genera una transformación interna de la conciencia.

Volviendo a la imagen, ella es el centro en el cine, la televisión e internet; imagen, palabra y sonido son la tríada constructora de imaginarios y discursos del otro basados en el *archivo cultural* de la dialéctica: identidad/alteridad, yo/civilizado versus otros/salvajes. El poder circula la representación del otro, es objeto de opresión y dominio, es una posición social determinada, arbitraria y vertical, que justifica las políticas y acciones civilizatorias ocurridas en la historia desde 1492.

Las acciones, prácticas y formas de poder están conectadas a las representaciones para construir identidad, establecer fronteras simbólicas, sociales y culturales entre el poder y los originarios. La diferencia es central en la identidad; sin embargo, no es fija, sino que se mueve acorde al contexto social dominante y tiene aspectos positivos y negativos (Hall 2010, 243).

---

3. Este relato también aparece en el Evangelio de Lucas (20:20-26).

La representación identitaria del originario en la Conquista lo pinta como manso, bondadoso, y más tarde esas virtudes son vicios: la mansedumbre es cobardía, la desnudez es natural. En la Colonia, el indio cambia de significado porque es el enemigo, necesita ser civilizado; da así origen al indio salvaje y caníbal. Ya en la República, los naturales son sumisos, bárbaros, abyectos y miserables (EC 1830); en el siglo XIX, el indio es bestia de carga, pagano exótico y subversivo (Muratorio 1994), “es analfabeto y borracho, necesita ayuda del poder político y religioso, es una raza redimible e infeliz, pero cuando lucha por la tierra el indígena es peligro, amenaza” (Endara 1998, 29).

Este archivo cultural de imágenes e imaginarios del poder hacia el indígena no sufrió ningún cambio en la época de la Revolución Ciudadana, cuando fue representado y estigmatizado como infantil en un Estado que reconoce la interculturalidad y la plurinacionalidad (EC 2008, art. 1).

¿En qué medida los usuarios de las redes sociales reproducen el archivo cultural en su representación del indígena? El indio insertado en el sistema del blanco, ¿no genera un *aindianamiento* del blanco sino su propio blanqueamiento? ¿En qué medida las redes sociales permiten rupturas o continuidades de la representación del indígena en el fútbol ecuatoriano? ¿Cuánto incide la percepción del extranjero –Juan Pablo Sorín– en la mirada del ecuatoriano –hincha, periodista– hacia los logros y símbolos culturales del equipo Mushuc Runa?

Estas preguntas guían el estudio de caso de los tuits del exjugador profesional y hoy comentarista deportivo Juan Pablo Sorín, quien ponderó y siguió la participación del equipo indígena Mushuc Runa en la Copa Sudamericana, torneo de clubes organizado por la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol). Sorín, tuitero, se declaró fan de Mushuc Runa entre diciembre de 2018 y febrero de 2019.

Ahora bien, desde su aparición en 1994, internet, más que una tecnología de comunicación, se ha convertido en una tecnología de representación del nuevo siglo. La construcción ficcional del yo está siendo sustituida allí por la reconstrucción y el reconocimiento del sujeto en sus prácticas virtuales, porque es creador de contenidos.

Las nuevas formas de representación simbólica que están surgiendo en el espacio virtual de Internet están dando lugar a nuevas formas de privacidad, de identidad personal y colectiva y, en suma, a nuevas relaciones sociales, como pone de manifiesto la utilización de espacios o comunidades virtuales tales como YouTube, MySpace, Hi5 o Facebook. Por ello lo virtual y lo real no deben ser entendidos como dos categorías opuestas, ya que la cultura digital es en gran medida una extensión del concepto de cultura, donde lo virtual efectivamente propone “otra” experiencia y otro análisis de lo real que nos obliga a una mejor comprensión de los lazos y nudos que enlazan las realidades y las apariencias, las ilusiones y los síntomas, las imágenes y los modelos. Lo virtual no sustituye a lo real sino que lo representa, es un laboratorio de experimentación ontológica que nos obliga a renunciar al apoyo de las apariencias y nos vuelve cazadores de lo real en bosques de símbolos. (Moreno y Suárez 2010, 6)

En ese bosque de símbolos de representación está el equipo de fútbol Mushuc Runa, que significa ‘hombre nuevo’.<sup>4</sup> Con siete años de vida institucional en el fútbol profesional ecuatoriano, tiene un estadio con cancha reglamentaria y capacidad para 21.000 aficionados (El Comercio 2018b), cuya construcción se llevó a cabo a través de la *minga*. Este término representa el trabajo colectivo de una comunidad sin remuneración económica, porque *minga*, en el mundo andino, es solicitar ayuda prometiendo algo, “es una alternativa de subsistencia colectiva fundada en el principio de la reciprocidad que coexiste con las consecuencias del capitalismo” (López 2018, 9).

La reciprocidad teje y da vida a la *minga* de construcción del estadio, que sirve “para elevar la autoestima del indígena”, expresa Chango (2019, 06:38; 17:21). Es materializar el *para sí y para otros* del pensamiento andino en el fútbol, es palabra creadora de compromisos en el capitalismo excluyente. Con esto, la *minga* de Mushuc Runa no es antítesis del sistema individualista ni está al margen del capitalismo, sino que interactúa en el sistema hegemó-

---

4. El club Mushuc Runa es auspiciado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa. Su presidente vitalicio es Luis Alfonso Chango, abogado, que inició su andar en el fútbol a los 8 años y formó el equipo Técnico San Luis a los 13. Con los empleados de la cooperativa, decidió participar en torneos parroquiales de Tungurahua en 2003; dos años más tarde se afilió a la Asociación de Fútbol de Tungurahua para jugar con equipos de la serie A del fútbol ecuatoriano, idea que se cristalizó en 2013. Descendió a la serie B en 2016 y volvió a ascender en 2018. Durante la elaboración de la indagación participa en la serie A de la LigaPro, ente del fútbol profesional del Ecuador, y es miembro de la Federación Ecuatoriana de Fútbol afiliada a Conmebol (regional) y FIFA (mundial).

nico, pero con sus símbolos y matrices culturales disputa y construye sentidos de comunidad, tejido social e identidad en el campo del fútbol.

Nosotros hacemos todo lo contrario de lo que dice que debemos hacer estadios en las grandes ciudades, sino [que] estamos construyendo un estadio en la comunidad Echa Leche, sector de Pilahuín, Tungurahua. Tenemos un proyecto social de incluir al indígena en el fútbol para sacar jugadores, narradores, comentaristas kichwas, canal de televisión, fábrica de camisetas, hoteles, restaurantes, para reactivar la economía de nuestras comunidades rurales. (Chango 2019, 13:30; 17:25-32)

El proyecto social del equipo tungurahuese tiene diferentes fases: fútbol gratuito, hábitos de fútbol, vicio del fútbol y fútbol profesional en la comunidad. Esta planificación sistemática crea un *habitus* de consumo del fútbol en el mundo rural. Es la coexistencia de dos mundos que dan origen a otra comunidad indígena ligada al fútbol.

Mushuc Runa es un activo intangible,<sup>5</sup> es una marca ligada a un proyecto social, característica que no tienen otros equipos profesionales del fútbol ecuatoriano, que apuntan a la compraventa de jugadores, a la fidelización de hinchas, es decir, al fútbol como negocio. En cambio, Mushuc Runa busca cambiar la vida del indígena y su comunidad, desde su autoestima hasta su vida cotidiana, creando un *habitus* y una cultura del fútbol (Chango 2019); es una propuesta que “rompe el esquema tanto en lo futbolístico y cultural” (Tixi 2018, 82).

En el año 2019, Mushuc Runa ganó el derecho a participar en la Copa Sudamericana tras ganar, en la fase previa del torneo, a Sociedad Deportiva Aucas. Los directivos Karina Chango y Segundo Pilamunga, directivos del Mushuc Runa, paridad andina,<sup>6</sup> participaron en el sorteo del torneo en

- 
5. El 40% de los auspicios de Mushuc Runa proceden, como se dijo, de la Cooperativa Mushuc Runa; además, tiene seis auspicios de otras cooperativas (San Francisco, Chibuleo, Ambato, Daquilema y Kullki Wasi). Mushuc Car y Mushuc Wasi, entre otras empresas, financiaron su participación en el fútbol profesional en 2019. La Cooperativa Mushuc Runa auspicia asimismo otras disciplinas deportivas del Ecuador –para lo cual destina dos millones de dólares anuales–, tiene ganancias que superan los seis millones y paga un millón en impuestos al Estado.
  6. Paridad andina es la relación y coexistencia entre hombre y mujer. Está regido “en principio hay dos elementos diferentes, dos esencias que entre otras características tienen la de ser complementarias y proporcionales, componen dos cosmos paralelos pero combinados; en donde la unidad no existe sino en tanto que tiene un correlato o contraparte que la equipara o des-equi-

Luque, Paraguay, el 18 de diciembre de 2018, vestidos con su ropa tradicional. Además, entregaron un poncho, indumentaria del pueblo Chibuleo, de la provincia de Tungurahua, a Alejandro Domínguez, presidente de la Conmebol. “Fue algo emotivo para nosotros como dirigentes del Mushuc Runa. La entrega de la indumentaria mostró la cultura y diversidad de los pueblos que están presentes en el fútbol internacional indicó la vicepresidenta del club Karina Chango” (Bendito Fútbol 2018).

Imagen 1  
Alejandro Domínguez, presidente de la Conmebol (centro),  
vistiendo el poncho de Mushuc Runa



Fuente: cuenta de Twitter del club Mushuc Runa, 17 de diciembre de 2018 (<https://bit.ly/2ED9qMD>).

---

para [...] en el mundo indígena todo es par, lo que se presenta como impar (*chu'ulla* en idioma puquina) existe sólo aparente o transitoriamente, son estados de transición momentánea” (Lajo, 2006, 145). En las comunidades indígenas del Ecuador aparece lo par (hombre-mujer) e impar (soltero/a) que tejen la vida social de las comunidades.

La entrega de un poncho, símbolo impuesto a los pueblos andinos, es una práctica sociocultural del indígena hacia personas –indígenas, mestizas o afrodescendientes– por su lugar, posición social y nivel de afectividad o gratitud en y para la comunidad. Es la reciprocidad comunitaria materializada, porque el poncho es una parte que contiene, representa y significa el *todo* (aprecio, respeto, honra, gratitud, admiración, comunidad, saber y memoria). Es un todo ligado a la palabra, ya que todo está conectado en el mundo andino nada está suelto. Por ende, es su discurso simbólico y político que tensiona y cuestiona las miradas acerca del otro alimentadas por archivos culturales hegemónicos en campo del fútbol.

Pilamunga y Chango, paridad andina, están inmersos en el fútbol individual y machista representado por Domínguez, presidente de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), y Villacís, presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), (imagen 1). El poncho y la paridad andina resignifican el campo del fútbol; es una resignificación de pervivencia cotidiana, un cuerpo a cuerpo entre símbolos de la modernidad y del mundo andino, para dar origen a otro indígena distante del ser “abyecto y miserable” de la primera Constitución de la República del Ecuador.

En el imaginario social cotidiano, desde el poder, el poncho es símbolo de representación del indígena, pero en el fútbol toma otro significado al ser usado en la firma y presentación de jugadores y técnicos, a través de los medios. Mientras, Barcelona, Liga de Quito, Emelec, El Nacional y Macará, entre otros, realizan la presentación de sus fichajes con indumentaria oficial, ritual del fútbol contemporáneo, en rueda de prensa, con cobertura de medios locales y oficiales de los equipos de fútbol (redes sociales y televisión).

Además, Mushuc Runa despierta la mirada del poder porque el indígena, sea directivo, hincha y/o jugador, está en el fútbol auspiciado por un ente financiero propio, la Cooperativa Mushuc Runa. No tiene apoyo de ninguna entidad pública, privada o deportiva –Ministerio del Deporte, Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) o alguna asociación de fútbol provincial– de las que dicen velar por masificar el fútbol en el país.

Durante esta investigación, el Estado socializó el programa Juego Limpio 2030, que entregará 1.000 canchas, y busca ser sede de la Copa del Mundo 2030 junto con Colombia y Perú. Esta propuesta de masificación del fútbol apunta al uso adecuado del tiempo libre para prevenir el uso y consumo

de drogas, y erradicar la violencia. El fútbol es deporte, juego, espectáculo y propaganda para el poder, pero para Mushuc Runa es presencia estratégica y posicionamiento de una marca con un proyecto social. Fútbol e identidad forman su discurso; el fútbol-modernidad es apropiado, jugado y resignificado por el andino desde sus matrices culturales.

Ahora bien, la entrega y puesta del poncho es un proceso comunicativo que, en el poder económico, deportivo y cultural representado por Domínguez, es hibridación temporal, porque después volverá a su *habitus* y matrices dominantes. Imagen escasa en el fútbol, el poncho es identidad, pero identidad refinada, que está y juega en la dinámica de la matriz colonial capitalista de consumo de bienes simbólicos sin dejar de ser indígena, aunque él está ligado a lo salvaje desde la visión hegemónica. Es así que él llega a *existir* para el poder “en virtud de esta dependencia fundamental de la llamada del otro [...] Los términos que facilitan el reconocimiento son ellos mismos convencionales, son los efectos y los instrumentos de un ritual social que decide, a menudo a través de la violencia y la exclusión, las condiciones lingüísticas de los sujetos aptos para la supervivencia” (Butler 2004, 22).

Violencia y exclusión son lugares cotidianos para el indígena, tanto en el lenguaje como en la realidad, porque el archivo cultural de su representación está atravesado por estos efectos. Sin embargo, Mushuc Runa logra volver porosos los espacios de exclusión y racismo reproducidos por el fútbol y el lenguaje. En ese lugar, Chango apunta a materializar su proyecto deportivo: “Ser campeones de la Serie A, jugar la Copa Libertadores y promover a jugadores de las comunidades indígenas. Nosotros trabajamos técnicamente y nos basamos en los ingresos económicos del equipo” (El Comercio 2018a).

Su participación en el fútbol profesional articula una forma de resistencia política y reinvierte los efectos de su representación por el poder. Resistir reinvertiendo es un proceso de apropiación del fútbol y su lógica, evidencia su conciencia de sujeto social, histórico y político que elabora un discurso con símbolos impuestos y propios en el campo del fútbol. Resiste a perder quién es y su autonomía en el campo del fútbol; reinventa el poncho, impuesto en la Colonia como signo de clasificación social, pero símbolo cultural de un pueblo originario, ancestral, heterogéneo y vigoroso en el mundo globalizado. Es un giro al significado del poncho, del fútbol y del ser indígena en el fútbol, pero en la dimensión del tiempo andino, que se basa en el “*pachakuti*, la vuelta



del tiempo, pero esta vuelta del tiempo es un cambio total, no volver a repetir lo que ya pasó” (Spedding 2008, 35). El indígena busca su devenir en el tiempo circular porque es otro indígena con pasado rural y presente urbano; ambos coexisten en él para resignificar el uso social del poncho, del fútbol y de las matrices culturales, en una práctica para “abrir zonas de autonomía y emancipación en/con nuestras prácticas personales y colectivas” (Rivera 2015).

Mushuc Runa es autonomía y emancipación de imagen, discurso personal y colectivo del pueblo Pilahuín, porque su equipo de fútbol conecta a la comunidad, crea afectos y simpatías de propios y extraños, busca construir un *habitus* del fútbol con y desde su cultura: es “condición de posibilidad de sobrevivencia, de emancipación y crecimiento, de resistencia y liberación, de cohesión social y libertad... Lleva implícita la noción de comunidad que, a su vez, implica diversidad y diferencia” (Reascos 2011, 23). Es un *ethos* tejido por símbolos, vestuario, comida, música, mingas comunitarias, valores y prácticas culturales locales dinamizadas por la economía capitalista. Esta cultura es pensada, vivida y circulada en la red como noticias, relatos, videos, tuits y selfis por ciertos medios y por Juan Pablo Sorín, quien visitó Ecuador.

## “Hablar acerca de” Mushuc Runa y el indígena en Twitter

¿Cómo se describe al indígena en el contexto del fútbol ecuatoriano? “La ideología dominante, la situación de opresión de los pueblos indios ha generado estereotipos, formas de representación que enclaustran al indio en una actitud de inmovilidad y debilidad” (Kowii 2006, 61). La representación del indígena inmóvil y débil es una acción comunicativa vertical, permea las estructuras del texto y del habla –discursos– en el campo del fútbol. Por eso no hay indígenas en la selección nacional del Ecuador, porque el poder decide qué miembro “de la sociedad participa, qué acciones sociales se cumplen a través del discurso” (Van Dijk 1999, 27). Sin embargo, el fútbol es parte de la vida cotidiana, de fiestas andinas como el Pawkar Raymi (Imbabura) y el Taita Carnaval (Chimborazo), y de fines de semana en la urbe y en el campo, lugares de residencia del kichwa, quien apropió e incorporó juegos externos a su *ethos* con “múltiples objetivos sociales y políticos, además de recreati-

vos: fortalecer las identidades locales, expresar su pertenencia a la nación”, entre otros (Villena 2018, párr. 9).

Mushuc Runa Sporting Club, junto a Imbayas (1950) y Pilahuín Tío (2013), son equipos originarios que cuestionan al poder en su campo y en diferentes épocas, tanto por el acceso como por la producción de su representación de inmóvil y débil. Es una acción discursiva basada en su identidad cultural, porque circula el nombre de equipo en kichwa (Imbayas y Pilahuín Tío) o hibridado (Mushuc Runa Sporting Club), no usa el español, sinónimo de despojo, estigmatización y genocidio. Es entonces que dice algo del indígena –acto comunicativo–, ya que “dado un contexto específico, ciertos significados y formas del discurso ejercen más influencia sobre las mentes de la gente que otros” (Van Dijk 1999, 29). Por eso, el *otro* es elemento de museo o, para el poder y los medios de comunicación, un *alter ego* que debe ser educado para incorporarlo a su realidad; es el discurso de ver, conocer, civilizar y disciplinar al *otro*.

No obstante, la participación de Mushuc Runa Sporting Club –con nombre indígena e inglés, financiado por una cooperativa propia, con directivos que usan el vestuario andino en un torneo oficial de la Conmebol– es un hecho histórico y discursivo de otredad e interculturalidad: “[Debemos] verlos como distintos pero iguales como sujetos de derechos” (Reascos 2011, 26). Esto llamó la atención al discurso del fútbol, porque no es un levantamiento indígena, sino un hecho cultural, un discurso-texto histórico que cuestiona la mirada hegemónica reproducida en el fútbol, la cultura y el mundo virtual.

Por tanto, ¿qué tipo de discurso deviene este hecho en el campo del fútbol y en las redes sociales? En su cuenta de Twitter (@jpsorin6), Sorín señala su afición por Mushuc Runa: “Ya tengo otro club q me simpatiza en el mundo, es en #Ecuador! Genial historia d @ClubMushucRuna1 club/cooperativa d ahorro formada y q pertenece a los nativos d origen indígena, su nombre en quichua = HombreNuevo Jugarán la @Sudamericana x 1era vez”.<sup>7</sup>

Historia y fútbol tejen en la red un discurso de admiración, afecto y relación entre Sorín y Mushuc Runa; todo es temporal, porque dista de las prác-

7. Este y el resto de tuits citados están reproducidos textualmente, con los errores ortotipográficos del original. En notas al pie se indica la dirección web donde se los puede encontrar; en este caso: <https://bit.ly/2QQ357H>

ticas y los rituales de identidad de un hincha del fútbol. “Nativos de origen indígena” es un texto-dispositivo que logra capturar, contextualizar, fijar y hablar acerca del lugar del *otro* en la historia social y en el fútbol hegemónico. Es una doble representación del *otro* aceptada sin objeción por el usuario de la red, porque el lenguaje textual-dispositivo controla, determina cómo ver y llamar al equipo Mushuc Runa. Sorín y la red construyeron un régimen de la verdad acerca del kichwa.

En un segundo tuit, Sorín solicita más información del equipo: “Ne gustaría saber más sobre el club y su historia! Les pido a sus hinchas y a la gente de #Ecuador q me manden info. Saber si es tal cual lo cuenta @LANACION, momentos malos y buenos... anécdotas del @ClubMushucRuna1 gracias! Abzo”.<sup>8</sup>

Twitter es un lugar de comunicación e interacción compleja y temporal en tres dimensiones: primero, 36 usuarios de la red enviaron mensajes con información del equipo de fútbol, historia, enlaces a reportajes y anécdotas; segundo, 590 usuarios retuitearon el texto de Sorín; tercero, 1331 cuentas de Twitter presionaron el botón de “Me gusta”. Esta es la dinámica de construcción de información en la red: un enlace lleva a otros, un texto lleva a otros, un RT o *like* significa compartir, y la respuesta del público construye y reproduce la matriz cultural determinando la imagen del indígena, porque el hincha, el periodista, los medios y Sorín enuncian desde su *locus*, con un archivo cultural circulado en imágenes y discursos que forman su “constructo mental [...], reproducir el poder social de los grupos y del poder” (Van Dijk 1999, 26).

Pues bien, interacción e inmediatez aparecen en Twitter porque todos pueden estar conectados y compartir información. El primer mensaje de respuesta a Sorín fue de la cuenta oficial de Mushuc Runa (@ClubMushucRuna1): “@jpsorin6 un abrazo y gracias por sumarte a la hinchada del Ponchito”.<sup>9</sup> Se interpreta la admiración y el interés de Sorín como signos de un nuevo “hincha del Ponchito”, lo que se acompaña de afecto y agradecimiento, dos aspectos de las relaciones sociales en el mundo virtual.

---

8. <https://bit.ly/3a6Y027>

9. <https://bit.ly/35MJPMr>

Tabla 1  
**Respuestas a preguntas en Twitter de Juan Sorín: @jpsorin6**

Responde a la inquietud	No responde a la inquietud
6	30
<b>Total</b>	36

Fuente y elaboración propia.

Las verdaderas respuestas son escasas comparadas con aquellas interacciones que no responden a la pregunta, se produce una incomunicación entre Sorín y los tuiteros. Además, por un lado, expone la escasa cultura futbolera de los usuarios acerca de un equipo ecuatoriano y, por otro, evidencia los archivos culturales que usan en su interacción textual. La comunicación discursiva es informar para fijar aspectos negativos del *otro*: “Donde a los extranjeros que no rinden les mandan a correr con las ovejas”; “Te cuento @jpsorin6 que pierde el 90% de sus partidos en serie A, solo cuando se enfrenta a Barcelona demuestran un juego aguerrido como la mayoría los equipos Ecuatorianos. Haz escuchado de @GuayaquilCityFC este es otro equipo del mismo actuar. Barcelona es el Ídolo Ecuatoriano”; “Su Presidente es muy controversial, para bien y mal. Recién construyó un estadio, pequeño. Acaba de ascender por segunda vez a la categoría A de nuestro fútbol”.<sup>10</sup>

Los dos primeros tuits son de hinchas de otros equipos, mientras que el tercero es de un periodista que señala el estilo del liderazgo de Chango. El tuit (texto) oculta la matriz colonial (contexto) de mirar en el indígena todo aquello de que carece el emisor (poder), por ejemplo “ausencia de malicia al momento de jugar el fútbol”, “exigir resultados del jugador”, “no ser controversial sino alienado al estatus quo”. Pero si esto y más lo hace un equipo tradicional y sus directivos está bien, porque así es el fútbol con dosis de picardía. Lo colonial ciega al hincha, porque en la nómina de sus equipos hay afrodescendientes, mestizos y extranjeros.

En esto aparece el indígena histórico, en un tuit que empieza así: “Genial q una figura del fútbol sudamericano se interese x un nobel club ecuatoriano

10. <https://bit.ly/2RewVSh>, <https://bit.ly/37Y38nt> y <https://bit.ly/2Nh6xWw>, en ese orden.

q representa a los aborígenes”.<sup>11</sup> Mushuc Runa representa a los aborígenes, una condición *per se* aunque posea estudios, cooperativas, carros... Además, es parte del sistema: con su vestuario, lengua y proyecto social no dejarán de ser aborígenes. Un neoracismo niega la condición de sujeto social capaz de manipular, en el campo del fútbol, sus matrices culturales. Hay un cuerpo a cuerpo entre el fútbol y el poncho, el idioma y otros bienes culturales que da inicio a un sujeto autónomo con discurso y prácticas socioculturales para trascender y cambiar su entorno. Él no sale del sistema sino que está adentro y desde allí hace circular su discurso político y económico, aunque para el pensamiento colonial hacerse hinchar de este equipo implica ser identificado con las connotaciones históricas hacia los pueblos originarios desde el poder en la sociedad de la información.

Pues bien, el primer tuit de respuesta del club a Sorín pasó a ser una invitación formal para visitar y conocer las instalaciones, dictar charlas en las oficinas de la Cooperativa Mushuc Runa acerca de sus vivencias en el fútbol, visitar a niños de una unidad educativa y, finalmente, jugar con la camiseta de Mushuc Runa en la “Tarde del Ponchito” –acto oficial para presentar la indumentaria a utilizar en la LigaPro y la Copa Sudamericana– en su estadio, ubicado en la comunidad Echaleche.

Sorín tiene peso social, cultural, político y económico en los Andes. Recibió y se puso el poncho del pueblo Pilahuín; comió cuy, conejo y habas en la casa del presidente del “Ponchito”. Este acto materializa esta relación social, atravesada por aspectos culturales, económicos y políticos en el campo del fútbol. Además, Mushuc Runa lo convierte en una fiesta, porque Sorín pasa de ser un admirador a padrino del equipo ecuatoriano. En este rito de paso ocurre comunicación e interculturalidad en el fútbol.

El cuy y el conejo son apetecidos en las comunidades indígenas del país. Aquí se los come asados y acompañados con un rico ají”, aseguró Chango. Mientras, el exfutbolista sonreía por la abundante comida que recibió de parte de los dueños de casa. “Todo eso no te vas comer tú solo; ya te traemos dos presas para que las pruebes. Estos platos fueron para las fotos e indicarte que así se entrega a las personas que son designadas padrinos en las fiestas de las comunidades, aclaró Chango. (El Comercio, 2019a, párr. 3-4)

---

11. @andrenazo es la cuenta de Twitter que comenta en el time line de Juan Sorín, 17 de diciembre de 2018. Disponible en <https://bit.ly/2NiKej6>

Sorín disfrutó de la comida, de la música andina y del paisaje ecuatoriano, y subió imágenes y videos a la red. Su presencia tuvo cobertura por parte de los medios de comunicación. Por ejemplo, *El Comercio*, uno de los diarios de mayor circulación en Ecuador, señaló en una publicación: “Juan Pablo Sorín ha sido elogiado por su sinceridad y espontaneidad con la que se ha mostrado en cada acto público y privado en el que apareció. El nombre del Mushuc Runa ha sonado en el mundo entero, gracias al exjugador argentino que se encariñó con el equipo, por tratarse de un club indígena que mantiene y afianza su identidad” (2019b, párr. 9).

El medio de comunicación pondera los actos del jugador, por ubicar al Mushuc Runa en el contexto mundial; en cuanto al equipo, señala que “mantiene y afianza su identidad”. Es decir, el indígena es parte del sistema sin dejar de ser el *otro* ¿Por qué el indígena no debe cambiar, mantener y afianzar su identidad para ser parte del sistema?, ¿Por qué el poder no cambia su pensamiento colonial hacia el *otro*? En la red, medio y usuarios reactualizan el discurso-dispositivo colonial y perpetúan las relaciones de poder.

Sorín estuvo pendiente del debut de Mushuc Runa en Copa Sudamericana. Tres horas antes del juego publicó este texto junto con imágenes: “Se viene el debut en un torneo internacional del @ClubMushucRuna1 será x la #Sudamericana vs UniónEspañola y es histórico! Más allá del resultado, las comunidades indígenas ecuatorianas estarán representadas y orgullosas del #Ponchito x respetar sus raíces y a su gente!”.<sup>12</sup>

Tabla 2  
Reacciones al tuit de Juan Pablo Sorín en @jpsorin6

Comentarios	RT	Me gusta
75	862	4.029

Fuente y elaboración propia.

12. Texto del tuit de Juan Pablo Sorín, publicado el 19 de marzo de 2019. Disponible en: <https://bit.ly/36RsEuk>

Asimismo, Sorín publicó, con más imágenes, luego del primer gol de Mushuc Runa en la Copa Sudamericana: “#postales debut y 1er gol internacional en la historia del @ClubMushucRuna1 fue de #Rivas después de asistencia de #George y el grito de los hinchas del #Ponchito Final fue empate con UniónEspañola 1-1 con #Medina arquero, como gran figura! Se define 18.4 en #Ecuador Abzo”.<sup>13</sup>

Tabla 3  
Reacciones al tuit del debut de Mushuc Runa  
publicado por Sorín en @jpsorin6

Comentarios	RT	Me gusta
34	563	2.548

Fuente y elaboración propia.

Sorín ubica en texto e imagen los aspectos culturales y simbólicos del indígena en el fútbol profesional, y estos aspectos son los que tienen respuesta de los usuarios. Las respuestas al primer tuit visibilizan el ámbito de sentido de pertenencia, comunidad imaginada y homogénea en el fútbol: “mis hermanos indígenas”, “vamos mi Ecuador multicultural” y una comunidad asentada en un pasado histórico: “equipo del pueblo...de sangre preincaica de guerreros ancestrales”, que se transforma en “nuestras raíces” y en “nuestros futbolistas indígenas”.<sup>14</sup> Sorín logra “visibilizar a la comunidad indígena de nuestro país”<sup>15</sup> por las redes sociales porque los medios de comunicación no le dan el realce desde la perspectiva del hincha. ¿Será que en la *agenda setting* de los medios de comunicación el indígena está vinculado a temas de pobreza, levantamientos, justicia indígena, y no a este *otro* indígena encarnado por Chango y Mushuc Runa?

13. <https://bit.ly/3a4zDSQ>

14. <https://bit.ly/381BXIy>, <https://bit.ly/2tf2fbg>, <https://bit.ly/2NIIIZx>, <https://bit.ly/35LXvXW> y <https://bit.ly/2FKWfG>, en ese orden.

15. <https://bit.ly/2R8tX1q>

El tejido de frases en Twitter es una “nación-comunidad imaginada”, pero no, como señalaba Anderson, basado en la mercancía impresa –de manera simultánea y sincrónica por el pasquín o el periódico–, sino en el tiempo-espacio de la red, que captura una representación del indígena para moldear sentimientos, gestos, miradas del tuitero hacia el otro porque deviene en otras respuestas distantes hacia el segundo tuit de Sorín: “Gracias Juanpi por apoyar al Ponchito Rojo”; “Felicidades al ponchito... Viva Ecuador y toda su gente carajo”; “el fútbol también se hace fuera de las canchas! Gracias crack”.<sup>16</sup> El fútbol genera emociones y adhesiones en redes sociales, medios de comunicación y en la vida cotidiana, hasta volverse en una religión actual que busca su rey en todas las canchas-templos del mundo.

Estos mensajes toman distancia hacia el *otro*, es desapego emocional y territorial reproducido en lo cotidiano. Ellos no quieren compromisos, evitan ser estigmatizados por otros hinchas y usuarios de la red, ya que lo indígena no es orgullo ni tampoco una base sólida en su construcción discursiva de identidad, sino una estrategia discursiva temporal que oculta su vergüenza hacia lo indígena; es racismo en el campo del fútbol. Además, sitúa que su amor del hincha por el equipo aparecerá en discursos-textos, sea para equiparar, valorar o subestimar a otros equipos; es ambivalencia identitaria y discursiva al infinito.

Así, la respuesta-texto del usuario es su imagen y representación del indígena, aprendida, incorporada y reproducida en el campo del fútbol, representación temporal e histórica. Lo temporal es superado por lo histórico, legitimado por las instituciones, que forma el régimen de la verdad. También diseminan el poder en términos de saber-conocimiento, que construye *cuerpos dóciles* incorporados a las estrategias de poder.

*Hablar acerca de* es saber y poder, discurso circulado en Twitter que perpetúa aspectos históricos del indígena; por ende, es el no-lugar que va con nosotros, señala Augé (2000). Es una extensión del ser, porque la comunicación es arista central en los procesos históricos. “McLuhan dirá que estamos en una ‘aldea global’ construida y gestionada en base a las tecnologías audiovisuales de la comunicación” (Remondino 2012, 52): es un dispositivo que condiciona y sujeta al indígena en discursos neocoloniales.

---

16. <https://bit.ly/2tQ2ZUm>, <https://bit.ly/30eQQo0> y <https://bit.ly/2R9j0wF>, en ese orden.



## Conclusiones

El presente texto buscó evidenciar la representación del indígena en el fútbol ecuatoriano. Para esto, hizo un análisis de discurso a tuit (textos) en la red social Twitter. El lenguaje captura al indígena en un discurso histórico, político y cultural reproducido en la vida social. Es un lenguaje que fija un régimen de la verdad acerca del kichwa desde la Conquista de Abya-Yala hasta nuestros días. El poder hegemónico ha elaborado, por más de cinco siglos, un archivo cultural que aparece en discursos, relatos, textos e imágenes con nuevos ropajes, basado en nociones viejas de tiempo, espacio, raza, género, entre otros, que justifican ver al *otro* y a todo su universo simbólico como inferior, como aquello para ser conocido, civilizado e incorporado a la estructura y lógica del poder.

El usuario del Twitter habla acerca de Mushuc Runa Sporting Club con elementos simbólicos y discursivos en el campo del fútbol porque son un régimen de la verdad fijado por la educación, la religión, los medios y el poder político. Es decir, el fútbol reproduce la representación del indígena del mundo social porque el indígena existe para la construcción de la identidad del blanco-mestizo. El indígena es inmóvil, sin agencia e incapaz de ser parte de y jugar en el campo del fútbol; esta es la razón de su ausencia en la selección nacional del Ecuador.

Sin embargo, este texto ha intentado mostrar que el kichwa interactúa en el campo del fútbol desde su matriz cultural y lógica de vida. Lo ha hecho desde 1950 con el equipo Imbayas y en torneos no profesionales en fiestas andinas. El fútbol es apropiado y resignificado por el indígena desde la dimensión de la cultura, lugar de comunicación entre los sujetos sociales. El indígena no se mira inferior al otro sino igual, por eso habla y vive la interculturalidad. Adopta los símbolos impuestos por el poder para transformarlos en símbolos de su identidad, que dialogan con la minga, la comida, la reciprocidad y la música para formar un discurso que disputa sentidos y significados en el campo del fútbol.

Con este discurso cuestiona las imágenes fijadas como verdad. El poder solo se remite al archivo cultural, que no logra reconocer la habilidad del kichwa y tampoco puede dar nombre a esta forma de disputa simbólica, ya que habla de identidad, de ancestros. Es una mirada que devela la caducidad

del archivo histórico, porque no sabe cómo llamar a este indígena con bienes simbólicos del poder incorporados en su propio reservorio simbólico.

¿Son válidas las categorías de *híbrido*, *alienado*, *blanqueado* para este kichwa? ¿Por qué el indígena es visto desde la identidad y no desde la autonomía y emancipación en lo cotidiano? ¿Acaso el fútbol debe verse más allá del negocio y situar en su análisis las dimensiones de interculturalidad y plurinacionalidad circuladas por los indígenas? Estas preguntas, entre otras, surgen para ser abordadas en otro texto, porque este funge de pequeña introducción para mirar al fútbol desde la dimensión de la cultura.

Otra conclusión es que el archivo cultural es limitado al momento de llamar al indígena que prospera, habla, piensa y se moviliza en el campo del fútbol, porque no basta con asombrarse de su capacidad ni con señalar su lugar en la historia lineal de Occidente. El indígena ha dado el salto para llamarse ser humano (*runa*) con agencia y creatividad; en términos de Silvia Rivera (2015), *autónomo* y *emancipado* en el fútbol, para sí y para otros, con su universo simbólico. Una descolonización del indígena en el fútbol. Aunque el caso de Mushuc Runa Sporting Club es solo un ejemplo de prosperidad y emancipación, porque el indígena sigue en condiciones de extrema pobreza, sin acceso a educación, alimentación y vivienda. Esta población encarna la escasez, entendida como producto de la inequidad social dominante en Ecuador. Mira el fútbol como espacio para cambiar su realidad, creando un *ethos* del fútbol con sus matices locales.

## Referencias

- Agamben, Giorgio. 2014. *¿Qué es un dispositivo?* Buenos Aires: Anagrama.
- Alcalá, Miryam. 2017. “La galaxia internet: reflexiones sobre internet, empresa y sociedad”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* (231): 407-412. <https://bit.ly/2zc8i3e>
- Almudena Moreno, Mínguez y Carolina Suárez. 2010. “Las comunidades virtuales como nuevas formas de relación social: elementos para el análisis”. *Espéculo. Revista de Estudios Literarios* (43): 1-11. <https://bit.ly/2Scu9ih>
- Amador, Julio. 2018. *El arte rupestre como medio de comunicación: observaciones de método sobre su interpretación*. Ciudad de México: UNAM.
- Augé, Marc. 2000. *Los no lugares, espacios de anonimato: una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.

- Bendito Fútbol. 2018. "Presidente de la Conmebol recibió el poncho del Mushuc Runa". *Bendito Fútbol*. Accedido 13 de enero de 2020: <https://bit.ly/2MgIcQb>
- Butler, Judith. 2004. *Lenguaje, poder e identidad*. Madrid: Síntesis.
- Calsamiglia, Helena, y Amparo Tusón. 2002. *El análisis del discurso: en las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.
- Castells, Manuel. 2001. *La Galaxia Internet: reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Chango, Alfonso. 2019. Entrevistado vía telefónica por FM 88 Radio Activa de Cuenca, 15 de febrero.
- EC 1830. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 93, 23 de septiembre.
- . 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- El Comercio. 2018a. "Presidente del Mushuc Runa: 'El estadio reactivará a pueblos rurales'". *El Comercio*. Accedido 13 de enero de 2020: <https://bit.ly/383fPNP>
- . 2018b. "Mushuc Runa estrenó su estadio en la comunidad de Echaleche". *El Comercio*. Accedido 13 de enero de 2020: <https://bit.ly/2Mf0IIM>
- . 2019a. "Juan Pablo Sorín comió cuy, conejo y habas en la casa de Luis Chango". *El Comercio*. Accedido 13 de enero de 2020: <https://bit.ly/351BoIT>
- . 2019b. "Después de jugar ante Emelec, Juan Pablo Sorín paró en la carretera a comer fritada". *El Comercio*. Accedido 13 de enero de 2020: <https://bit.ly/2MiQqYa>
- Endara, Lourdes. 1998. *El marciano de la esquina: imagen del indio en la prensa ecuatoriana durante el levantamiento indígena de 1990*. Quito: Abya-Yala.
- Gil, Paloma. 2009. "Comunicación rupestre: de cueva en cueva". *Razón y Palabra*. Accedido 13 de enero de 2020. <https://bit.ly/2S1bBkE>
- Hall, Stuart. 1997. *Representaciones socioculturales*. Londres: Sage Publications.
- . 2010. *Sin garantías: trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Instituto de Estudios Peruanos / Pontificia Universidad Javeriana / Instituto de Estudios Sociales y Culturales Pensar.
- Kowii, Ariruma. 2006. "Etnias y fútbol en los kichwa de Imbabura: el caso de los kichwa otavalo". En *El jugador número 12: fútbol y sociedad*, editado por Fernando Carrión, 61-74. Quito: FLACSO.
- Lajo, Javier. 2006. *Qhpaq Ñan: la ruta inka de sabiduría*. Quito: Abya-Yala.
- López, Oscar. 2018. "Significados y representaciones de la minga para el pueblo indígena Pastos de Colombia". *Psicoperspectivas* 17 (3): 1-13. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1353>
- Maisanche, Fabián. 2019. "Juan Pablo Sorín comió cuy, conejo y habas en la casa de Luis Chango". Accedido 2 de febrero. <https://www.elcomercio.com/deportes/sorin-cuy-chango-mushuc-run.html>

- . 2018. "Presidente de la Conmebol recibió el poncho del Mushuc Runa". 18 de noviembre. <https://www.benditofutbol.com/nacional/presidente-conmebol-recibio-poncho-mushuc.html>
- . 2018. "Presidente del Mushuc Runa: 'El estadio reactivará a pueblos rurales' ". 19 de noviembre. <https://www.elcomercio.com/deportes/presidente-mushuc-run-a-estadio-rural.html>
- Manzanero, Fernando. 2000. "Monedas romanas, acápite 14. Monedas y propagandas". *Junta de Andalucía*. Accedido 15 de octubre de 2019. <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/14002996/helvia/aula/archivos/repositorio/250/263/html/Nomisma/sis/sis.htm>
- Martín-Barbero, Jesús. 2012. "De la comunicación a la cultura: perder el 'objeto' para ganar el proceso". *Signo y Pensamiento* 30 (60): 76-84. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp30-60.dccp>
- Muñoz, Alfonso, e Irina Argüelles. 2010. "Análisis del discurso en redes sociales: Twitter, un caso bajo estudio". Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Internacional de la Asociación Española de Lingüística Aplicada. Vigo. <https://bit.ly/36NwTXA>
- Muratorio, Blanca. 1994. *Imágenes e imagineros: representaciones de los indígenas ecuatorianos: siglos XIX y XX*. Quito: FLACSO.
- Oliven, Ruben, y Damo Arlei. 2001. *Fútbol y cultura*. Bogotá: Norma.
- Ong, Walter. 1987. *Oralidad y escritura: tecnologías de la palabra*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Reascos, Nelson. 2011. "La cultura, las culturas y la identidad". En *Estado del país. Informe cero. Ecuador 1950-2010*, coordinado por FLACSO Ecuador y Contrato Social por la Educación, 23-27. Quito: Estado del país.
- Remondino, Georgina. 2012. "Blog y redes sociales: un análisis desde las tecnologías de la gubernamentalidad y el género". *Athenea Digital* 12 (3): 51-69. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53724611004>
- Rivera, Silvia. 2015. *Sociología de la imagen: miradas ch'ixi desde la historia andina*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Spedding, Alison. 2008. *Religión en los Andes: extirpación de idolatrías y modernidad de la fe andina*. La Paz: Artes Gráficas Sagitario.
- StudioFutbol. 2013. ¿Cómo llegó el fútbol a Ecuador? Accedido 2 de agosto de 2019. <http://studiofutbol.com.ec/2013/04/26/como-llego-el-futbol-a-ecuador/>
- Tixi, Alexander. 2018. *Elementos semióticos que construyen la identidad cultural en Tungurahua. Estudio de caso: Mushuc Runa Sporting Club (2018)*. Quito: FLACSO.
- Tuhiwai, Linda. 2016. *A descolonizar las metodologías: investigación y pueblos indígenas*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Van Dijk, Teun. 1999. "El análisis crítico de discurso". *Anthropos: Huellas del Conocimiento* (186): 23-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=230577>
- Velásquez, Diva. 2006. "La imagen en el arte medieval". *Mediaciones* 4 (6): 11-19. <https://bit.ly/3a6wvWv>

- Villena, Sergio. 2009. "Del fútbol y otros demonios: fútbol, religión y nacionalismo en Costa Rica". *Anuario de Estudios Centroamericanos, Universidad de Costa Rica* (35-36): 137-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15233433007>
- . 2018. *La colonialidad del poder: el fútbol, la nación y los pueblos indígenas*. San José de Costa Rica: Izcalde.
- Zarza, Gloria de los Ángeles. 2017. "El fútbol como fiesta, el balón como bandera". *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM*. Accedido 25 de septiembre de 2019. <http://journals.openedition.org/alhim/5697>

## **Competencias de innovación en entornos virtuales de aprendizaje basados en gestión del conocimiento**

*Innovation Competences in Virtual Learning Environments  
based on Knowledge Management*

*Competências de inovação em ambientes virtuais  
de aprendizagem baseado na gestão do conhecimento*

### **Francisco Xavier Ampuero Velásquez**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador)*  
fampuero@uazuay.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-3269-5049>

### **Valentina Ramos Ramos**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador)*  
valentina.ramos@epn.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-7803-8461>

### **Francisco Salgado Arteaga**

*Universidad del Azuay (Cuenca, Ecuador)*  
fsalgado@uazuay.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-9253-1276>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.9>

Presentado: 30 de agosto de 2019 • Revisado: 21 de octubre de 2019  
Aceptado: 28 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El presente artículo muestra el estado de situación de las teorías de gestión del conocimiento, incluyendo la tipología del aprendizaje organizacional y los estilos personales. Estas teorías, sobre todo las relacionadas con los diferentes estilos de aprendizaje personal, deben ser consideradas en la creación de programas de *e-learning* en entornos de aprendizaje virtual (EVA). De esta forma, dichos programas pueden propender al desarrollo de competencias de innovación en los participantes. El objetivo del artículo fue definir escenarios por cada estilo de aprendizaje, los cuales sirven de guía para individuos que educan y lideran equipos de trabajo. Se realizó una investigación cualitativa con base en fuentes secundarias y revisión de literatura. Entre los principales hallazgos, se resalta la importancia de contar con equipos de estudio o trabajo que contengan, de ser posible, individuos con todos o la mayoría de estilos de aprendizaje personal, que puedan pasar por las diferentes etapas del proceso de innovación sin estancarse en el aislamiento académico abstracto, donde nos quedamos solo en ideas y conceptos, ni el otro extremo, con aplicaciones prácticas muy simples que se hacen sin reflexión previa.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, *e-learning*, entornos virtuales de aprendizaje, competencias de innovación, estilos de aprendizaje.

**JEL:** O31 Innovación e invención: procesos e incentivos; O32 Gestión de innovación tecnológica en instituciones de educación e investigación.

## Abstract

This article shows the status of knowledge management theories, including the typology of organizational learning and personal styles. These theories, especially those related to the different styles of personal learning should be considered in the creation of E-Learning programs in Virtual Learning Environments (VLE). In this way, such programs can tend to the development of innovation competencies in participants. The objective of the article was to define scenarios for each learning style, which serve as a guide for individuals who educate and lead work teams. Qualitative research was conducted based on secondary sources and literature review. Among the main findings, it is highlighted the importance of having study or work teams that have, if possible, individuals with all or most of the personal learning styles, and that they can go through the different stages of the innovation process without staying in the abstract academic isolation where we remain only in ideas and concepts, or the other extreme, with very simple practical applications that are made without prior reflection.

**Keywords:** Knowledge Management, E-Learning, Virtual Learning Environments, Innovation Competencies, Learning Styles.

**JEL:** O31: Innovation and invention: processes and incentives; O32 Technological innovation management in education and research institutions.

## Resumo

O presente artigo mostra o estado de situação das teorias de gestão do conhecimento, incluindo a tipologia da aprendizagem organizacional e os estilos pessoais. Estas teo-

rias, principalmente as que estão relacionadas com os diferentes estilos de aprendizagem pessoal, devem ser consideradas na criação de programas de E-Learning em Entornos de Aprendizagem Virtual (EAV). Desta forma, ditos programas podem promover o desenvolvimento de competências de inovação nos participantes. O objetivo do artigo foi definir cenários por cada estilo de aprendizagem, os quais servem de guia para indivíduos que educam e lideram equipes de trabalho. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com base em fontes secundárias e revisão de literatura. Entre as principais descobertas, ressaltou-se a importância de contar com equipes de estudo ou trabalho que tenham, caso seja possível, indivíduos com todos ou a maioria dos estilos de aprendizagem pessoal, e que estes possam passar por diferentes etapas do processo de inovação sem permanecerem nem no isolamento acadêmico abstrato, onde ficam somente em ideias e conceitos, nem no outro extremo, com aplicações práticas muito simples e feitas sem reflexão prévia.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, e-learning, ambientes virtuais de aprendizagem, competências de inovação, estilos de aprendizagem

**JEL:** O31 Inovação e invenção: processos e incentivos; O32 Gestão da inovação tecnológica em instituições de ensino e pesquisa.

## Introducción

Existe una relación metabólica y simbiótica entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional a través del *e-learning* en entornos virtuales de aprendizaje (EVA), donde las personas tienen formas específicas de aprender según sus preferencias y experiencias personales. Estos estilos fueron analizados por el teórico educativo norteamericano David A. Kolb desde los años 60 para desarrollar sus teorías sobre el aprendizaje experimental. La educación virtual, basada en la gestión del conocimiento y los estilos de aprendizaje, permite educar personas en diferentes organizaciones de forma casi omnipresente: en cualquier parte y a cualquier hora. Al mismo tiempo, las nuevas herramientas tecnológicas permiten mejorar la generación y transformación del conocimiento tácito en explícito, así como su almacenamiento y difusión.

La enseñanza-aprendizaje en línea, virtual o digital, también conocida como *e-learning*, se define como una modalidad formativa en la que se utilizan medios didácticos para aprender un contenido concreto en el marco de una institución; esta formación se realiza por medios electrónicos, ya que existe entre profesor y estudiante, o entre instructor y participante, una separación física y posiblemente temporal, aunque no necesariamente (Barberà 2008).



Sobre este aspecto, y desde una perspectiva más específica, uno de los mayores retos que han enfrentado la educación y la capacitación en las últimas décadas tiene relación con la virtualización de los entornos de aprendizaje. Se ha tratado de convertir dichos entornos virtuales en espacios de enseñanza, toda vez que esta es parte del rol fundamental del docente o instructor empresarial, por lo que debe existir su compromiso para realizar dicha actividad. Asimismo, un compromiso por parte de quien recibe la formación es llegar a un *aprehendizaje*, un nivel superior de aprendizaje, no solo para el momento o corto plazo, sino *para la vida*; es decir, se trata de convertir en hábitos a los conocimientos adquiridos.

Esto lo explica el pedagogo Brito Albuja (2014), y agrega que los estudiantes de una carrera o los participantes de una capacitación deben ser capaces de hacer productivo el conocimiento. Por ello, los contenidos de los EVA, más que ser un listado de conocimientos específicos a ser transmitidos, deben propender a la generación de competencias interdisciplinarias, formativas y profesionales. De igual forma, estas deben estar ajustadas a las necesidades del mercado laboral y al contexto en que se desenvuelve el *aprehendizaje*, a quien se le pueden transmitir dichos contenidos usando diferentes estrategias y en diversos lugares y tiempos.

El concepto *competencias de innovación* tiene mayor amplitud, en comparación con *habilidades de innovación*, ya que ser competente implica tener varias habilidades relacionadas a la innovación (Velayudhan y Maran 2010). En este caso, no solo se refiere a saber cómo generar ideas innovadoras, sino a estar en la capacidad de hacerlo en situaciones reales, problemáticas o de incertidumbre e, inclusive, a tener la actitud y la predisposición para llevarlas a la práctica. Estos aspectos le dan, al docente o instructor empresarial, el poder de transmitir la competencia de forma teórica y práctica (Bjornali y Støren 2012).

Para lograr el desarrollo de competencias, es necesaria la aplicación de teorías de la gestión del conocimiento, entendida como “el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión” (Rodríguez Gómez 2006, 25). Además, se debe visualizar a las empresas, industrias y universidades como organizaciones de aprendizaje dentro de la sociedad del conocimiento, que genera “una serie de procesos relacionados con la generación o captación de conocimiento, transformación, transferencia, almacenamiento y reutilización de este conocimiento” (Ramos 2017,

11), que estimulan varios tipos de innovaciones: de producto (bien o servicio), de proceso, de mercadotecnia o comercialización, o de organización o prácticas internas (OCDE 2007).

A continuación, se amplían las teorías y los conceptos indicados en los párrafos anteriores, como marco de referencia para generadores de programas de *e-learning* en EVA. De esta forma, los docentes o instructores empresariales podrán considerar los estilos de aprendizaje individuales y utilizar los diferentes escenarios para promover el desarrollo de competencias en los procesos de innovación.

## **Materiales y métodos**

La metodología empleada está basada en la investigación documental y bibliográfica de fuentes secundarias. La búsqueda de información se enfocó en las principales teorías de la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional mediante *e-learning* en EVA, e innovación centrada en la generación de competencias para su aparición en individuos inmersos en diferentes tipos de procesos formativos, con base en sus estilos de aprendizaje personal.

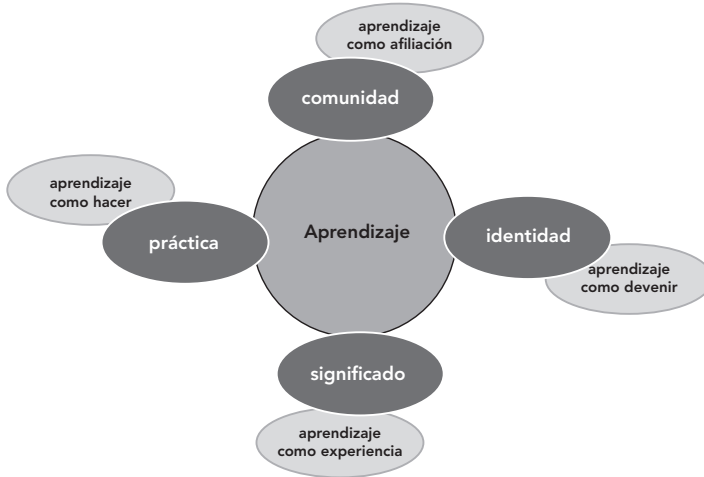
## **Análisis y resultados**

### **Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional**

Peter Drucker (1993) predijo, a finales del siglo pasado, que el conocimiento será el elemento asociado a la dimensión humana que se convertirá en el principal factor de producción. Esta predicción se ha vuelto realidad y en esto coinciden las empresas y la academia en el siglo XXI.

Entre las corrientes de pensamiento relacionadas con la gestión del conocimiento, se parte de la teoría social del aprendizaje de Wenger (2001), quien establece los componentes principales para que las personas aprendan en cualquier comunidad de práctica desde el ámbito personal, de trabajo o enseñanza, presencial o virtual:

Figura 1  
**Comunidades de práctica**

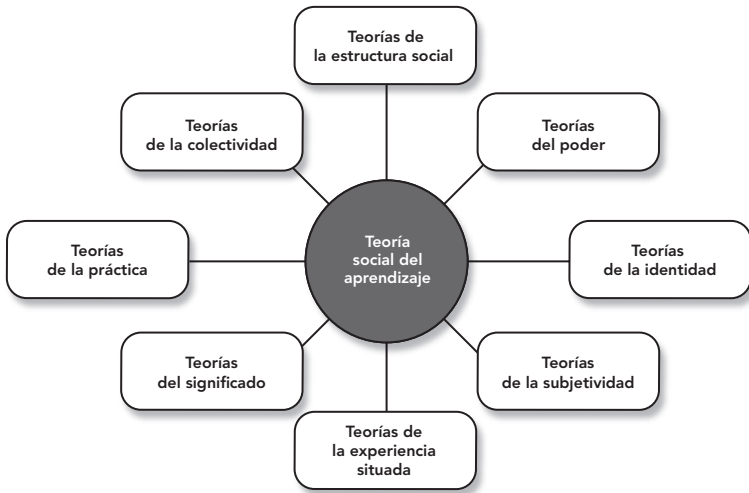


Fuente: adaptado de Wenger (2001, 23).

El significado se refiere al aprender como experiencia; la práctica, al aprender cómo hacer; la comunidad, al aprender como pertenencia, y la identidad, al aprender como devenir o llegar a ser.

Dicha teoría replantea el aprendizaje: al no ser una actividad separada, vinculada únicamente con programas educativos, los seres humanos aprenden en varias etapas de su vida; inclusive, a veces el aprendizaje se intensifica “cuando las situaciones hacen tambalear nuestro sentido de la familiaridad, cuando nos vemos desafiados más allá de nuestra capacidad de respuesta, cuando deseamos comprometernos con nuevas prácticas o intentamos unirnos a nuevas comunidades” (Wenger 2001, 25). Su marco teórico es muy fundamentado, ya que abarca teorías de estructura social, por un lado, y de la experiencia situada, por el otro. De igual forma, en un extremo utiliza las teorías de la práctica y en el otro, las de la identidad; en el intermedio, trabaja con teorías del poder, la colectividad, el significado y la subjetividad. Por este motivo, en los EVA se debe propender a que las personas aprendan de la forma en que han aprendido todas aquellas cosas que les han resultado útiles e interesantes en su vida.

Figura 2  
Teoría social del aprendizaje

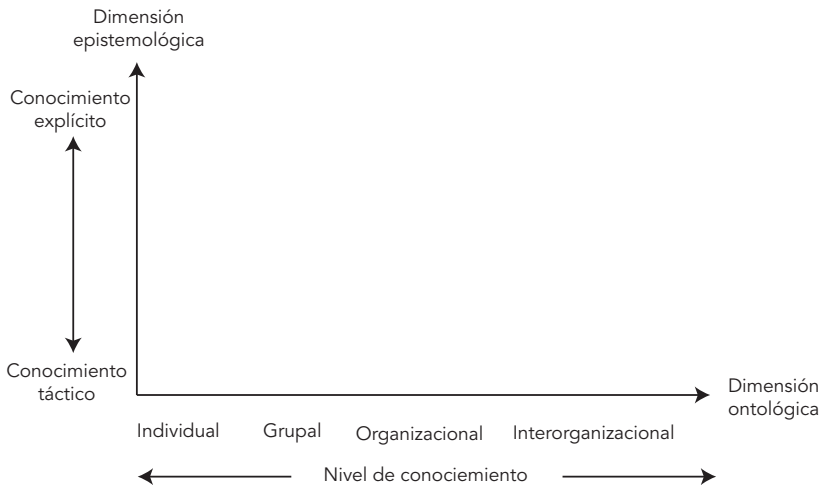


Fuente: adaptado de Wenger (2001, 34).

Desde la óptica académica y como ámbito geográfico, se estudia a la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: la *norteamericana*, basada en la preocupación de las organizaciones por capitalizar el conocimiento para la toma de decisiones, y la *oriental*, sustentada en cada trabajador y sus procesos individuales, en los que tornan explícitos sus conocimientos tácitos. Sobre esta última visión, es necesario destacar la obra de Ikujiro Nonaka, quien, junto a varios colaboradores, ha redefinido a través de los años la gestión del conocimiento hacia una gestión basada en el conocimiento, no solo como herramienta sino como una teoría hacia un nuevo paradigma en la economía del conocimiento (Nonaka y Toyama 2006).

En su libro *La organización creadora de conocimiento*, Nonaka y Takeuchi (1999) buscan explicar cómo las compañías japonesas crearon la dinámica de la innovación en sus organizaciones, sobre todo en las décadas de los 70 y 80. Además, presentan una teoría de creación de conocimiento desde su propia naturaleza, sus dos dimensiones, que pueden ser apreciadas en la siguiente figura.

Figura 3  
Dimensiones de la creación del conocimiento



Fuente: adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999, 62).

- a) Dimensión ontológica: se centra en niveles de entidades creadoras individuales, grupales, organizacionales e interorganizacionales, es decir, basadas en el entorno y el impacto potencial de los flujos de conocimiento. Sin embargo, resalta al individuo como la base de creación de conocimiento; la organización debe apoyar su creatividad y proveer el ambiente contextual para este fin. Luego, debe respaldar, amplificar y cristalizar dicha generación de conocimiento.
- b) Dimensión epistemológica: se basa en procesos de comunicación que convierten el conocimiento y su contenido en conocimiento tácito (personal, no formal, difícil de transmitir, con raíces en la experiencia individual más los valores, emociones, ideales, etc.) y en conocimiento explícito (expresable a través de lenguaje formal, con palabras, números, etc., por lo que es más factible de compartir con datos, fórmulas, procedimientos, códigos y principios universales; esto se puede almacenar en medios de soporte físico, impresos o digitales, o virtual).

Esta transformación se puede dar de cuatro formas diferentes, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4  
Cuatro formas de conversión de conocimiento y su contenido

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	(Socialización) <b>Conocimiento armonizado</b>		(Exteriorización) <b>Conocimiento conceptual</b>
<i>desde</i>			
Conocimiento explícito	(Interiorización) <b>Conocimiento operacional</b>		(Combinación) <b>Conocimiento sistémico</b>

Fuente: adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999, 80).

La socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de la imitación y la práctica, al compartir experiencias de forma oral (exposiciones, clases, demostraciones, etc.) o escrita (libros, manuales, comunicaciones, etc.). Se inicia con la creación de un campo de interacción con este objetivo, y es un *conocimiento armonizado*.

La exteriorización, por su parte, es el proceso de conversión del conocimiento tácito en conceptos explícitos, para que otros miembros de la organización lo puedan comprender. Presupone la interacción entre individuo y grupo, y requiere técnicas para expresar dicho conocimiento con lenguaje figurativo, analogías, metáforas, lenguaje visual, etc. Se la llama *conocimiento conceptual*.

La interiorización es el proceso de incorporar conocimiento científico explícito a partir del tácito, con base en el concepto de *aprender haciendo*. A partir de la puesta en práctica del nuevo conocimiento, se analizan las experiencias adquiridas, que se vuelven base del conocimiento tácito de los miembros de la organización, en la forma de prácticas de trabajo o mapas mentales compartidos. Se conoce como *conocimiento operacional*.

La combinación, finalmente, es el proceso de sistematización de conceptos en conocimiento explícito, el cual se sintetiza y formaliza para que cualquiera en la empresa pueda acceder a él. Se requiere realizar la captura e integración del nuevo conocimiento explícito, difundirlo con conferencias,

presentaciones, etc., y procesarlo para que se vuelva más accesible. Este el *conocimiento sistémico*.

A partir de estas formas y sus posibles combinaciones, se grafica un espiral de dentro hacia fuera, que se mueve a través de las dimensiones ontológicas y epistemológicas. Implica que la organización debe generar entre su personal “el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual” (Nonaka y Takeuchi 1999, 80). Al final, la espiral, al pasar por las formas de conversión del conocimiento, se visibiliza por cinco condiciones: intención (visión), autonomía (empoderamiento), fluctuación y caos creativo (reflexión en la acción), redundancia (diferentes puntos de vista) y variedad de requisitos (diversidad y complejidad interna), situación que genera la siguiente figura:

Figura 5  
**La espiral del conocimiento**



Fuente: adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999, 81).

Desde la visión norteamericana, dos de los autores más prolíficos sobre esta temática, Davenport y Prusak (2001), escribieron un libro clásico con el título *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. En él manifiestan que hubo un punto de inflexión en que la gestión del conocimiento pasó de ser una teoría académica a ser un componente esencial

de la vida de las organizaciones; ese punto de inflexión estableció al conocimiento con un elemento primordial generado y usado por las organizaciones saludables. Estas interactúan con su entorno –absorbiendo información y transformándola en conocimiento– para luego realizar sus actividades combinando dicho conocimiento con sus experiencias, valores y normas internas. Se trata de un proceso metabólico donde “sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma” (Davenport y Prusak 2001, 61). Con estas premisas, acuñaron la siguiente definición: “La gestión del conocimiento se basa en los recursos existentes que la organización ya posee: buena gestión de sistemas de información, gestión del cambio organizacional y prácticas de gestión de recursos humanos” (Davenport y Prusak 2001, 163).

En relación con el conocimiento que genera el aprendizaje organizacional, Lundvall (1999) considera que “la estrategia más prometedor para el crecimiento económico está dirigida a fortalecer la base de conocimiento de la economía” (Lundvall 1999, 14). Hace hincapié en que la información y el conocimiento están en contextos diferentes, ya que el primero representa datos seleccionados para la toma de “decisiones racionales de los agentes individuales”, mientras que el segundo puede considerarse un activo, ya sea un factor en el proceso productivo o, inclusive, una mercancía normal en la “línea de los productos tangibles reproducibles” (Lundvall 1999, 16).

Además, manifiesta que la mayoría del conocimiento no es completamente público ni tampoco completamente privado, ya que “la base del conocimiento está fragmentada y conformada por *depósitos* semipúblicos cuyo acceso está repartido de forma regional, profesionalmente y a través de redes” (Lundvall 1999, 18). Por último, lo clasifica en cuatro categorías (Lundvall y Johnson 1994):

- a) Saber qué (*know-what*): conocimiento de los hechos, próximo a lo que se conoce como información conformada por datos específicos que pueden ser comunicables.
- b) Saber por qué (*know-why*): conocimiento de principios y leyes de la naturaleza, la mente humana y la sociedad. Es de extrema importancia en el desarrollo tecnológico basado en la ciencia, pues permite avanzar más rápido y reducir errores en procesos de prueba y error.



- c) Saber cómo (*know-how*): cualificaciones o capacidades para hacer algo. Pueden ser las habilidades artesanales o de trabajadores de producción, pero actualmente son clave en toda actividad humana y económica. Aun la ciencia requiere habilidades de intuición.
- d) Saber quién (*know-who*): de creciente importancia, implica información sobre quién sabe qué y/o quién sabe hacer qué. También representa la capacidad social para comunicarse y cooperar entre profesionales y expertos de varias disciplinas, e individuos en general.

Todas estas clasificaciones del conocimiento podrían ser generadas por el aprendizaje interactivo institucional para la generación de innovaciones planteado por Johnson (1992), entendido como la combinación de *learning-by-searching* –que corresponde a la investigación y representa una búsqueda permanente de alternativas a los problemas de innovación, con el fin de estimularla de la mejor manera– y de *learning-by-exploring* –un esquema generado por las actividades de investigación básica llevadas a cabo por redes sociotécnicas, académicas o similares dedicadas a este fin (Daza 2012)–. Estos dos elementos, orientados por la acción (*action oriented*) y el beneficio social, crean la base de un nuevo paradigma tecnológico dentro de una dimensión dinámica y radical de gran importancia en el largo plazo.

Por otra parte, el *learning-by-producing* es un subproducto de actividades económicas organizadas con otros fines primarios. Se lo considera un aprendizaje que se liga con actividades rutinarias de producción y distribución; por lo tanto, está orientado por la estructura (*structure oriented*). De esta modalidad parten el *learning-by-doing* –una de las principales teorías de Kenneth J. Arrow (1962), pionero de los estudios en que los operarios aumentaban su conocimiento al realizar su actividad productiva, con importantes implicaciones en la economía de empresas y países– y el *learning-by-using* –ya que al usar sistemas complejos es posible incrementar su eficiencia, como sucede con los clientes o consumidores de un producto, cuya retroalimentación permite mejorarlo e innovarlo–.

Adicionalmente, el *learning-by-interacting* –presentado por Arrow (1962) y desarrollado por Lundvall (1992) como parte fundamental de los sistemas nacionales de innovación que vincula las teorías de innovación y el aprendizaje interactivo de Arrow– se basa en la interacción entre productores y usuarios, que genera innovaciones de producto. Su importancia radica en el

carácter acumulativo del conocimiento que puede generarse en la organización, para luego traducirse en fortalecimiento de la capacidad tecnológica local. De este también se desprende el *learning-from-network*, el aprendizaje interorganizacional (Lane y Lubatkin 1998), que comprende el aprendizaje interactivo en el marco de las relaciones interorganizacionales y las redes de investigación. La fuente de ideas e innovación se puede captar fuera de las fronteras de la organización y absorber mediante el aprendizaje por el intercambio de nuevas informaciones, conocimientos y competencias interdisciplinarias, compartidas de manera formal o informal entre los distintos actores organizacionales de la red, para generar productos e innovaciones.

## Definición de innovación y competencias de innovación

En su obra *Teoría del desenvolvimiento económico*, Joseph A. Schumpeter (1997) define a la innovación como la energía empresarial que genera una destrucción creadora y es la fuente de todo cambio en las estructuras económicas de los países, sobre todo en los sistemas capitalistas (Schumpeter 1997). El Manual de Oslo, dentro de sus definiciones básicas, establece que “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” (OCDE 2007, 56).

Desde un punto de vista concreto y aplicable a América Latina, Varela conceptualiza a la innovación como “el proceso mediante el cual prototipos, modelos, conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa” (2008, 263). Agrega que la innovación “exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada” (265). Estas definiciones son el eje del presente estudio.

Por lo indicado y para que las organizaciones generen ideas creativas e innovaciones útiles para su entorno socioambiental, tal como lo expresa Bouwen (2001), sus líderes deben entender que el desarrollo, el intercam-

bio y la integración del conocimiento son esencialmente actividades relacionales. Cuando las personas interactúan, usan un lenguaje común que los delimita para transmitir contenido con base en objetos entendidos recíprocamente; al mismo tiempo, experimentan y actúan de modo relacional. En las empresas, se debe propender que estas prácticas relacionales sean integradas y explícitas en grupos de trabajo multidisciplinarios, en los que unos pueden aportar más contenido y otros, más trabajo, de forma equilibrada, respetando las opiniones de todos y sin abusos de poder ni mínimo esfuerzo por parte de los jefes. Hay que mantener siempre presente que “el cambio o la innovación es una redefinición del problema en esencia” (Bouwen 2001, 368).

Agrega que estas prácticas relacionales, en cualquier espacio interactivo o de intercambio de entre por lo menos dos actores, tienen consecuencias en las características de la relación y lleva a algunas metas en común, aunque no siempre orientadas al beneficio de la organización. En ellas normalmente se redefine el contenido del mensaje y, por ende, la relación; por este motivo, estos enfoques deben ser tomados en cuenta. Concluye diciendo que:

En nuestro turbulento mundo intensivo en conocimiento tenemos que inventar nuevas prácticas relacionales donde se fomente la producción de contenido y se estimulen las relaciones [...]. Hay un desafío por delante para científicos y profesionales sociales para crear una agenda, un entorno físico, un grupo de personas, alguna actividad conjunta, mucha improvisación y espíritu social, en resumen, una práctica relacional para cada momento particular donde se requiera sacar adelante un problema y, al mismo tiempo, sentirse miembro de una comunidad de práctica. (Bouwen 2001, 368)

Por otro lado, dichas prácticas relacionales deben ser dialógicas y no monológicas, como plantea Shotter: “Una actividad polifónica, con uno o varios centros, márgenes, constituyente de una tradición de argumentación que suministra una serie de posturas a toda una pluralidad de conciencias, cada una con su propio mundo” (2001, 98). Este enfoque es muy importante para el construccionismo social, ya que presenta una versión dialógica conversacional llamada *retórico-respondiente*; esto debido a que el habla no solo representa, sino que es reactiva y usa metáforas para que quien escucha establezca sus propias relaciones mentales con base en los enunciados del que habla. Dicha corriente considera que “el flujo y la actividad son lo primario y juzga problemática la conquista de la estabilidad” (Shotter 2001, 265), al contrario que otras ciencias sociales.

Además, estos entornos deben aplicar el concepto y ser similares a las comunidades de práctica de Wenger (2001), que son omnipresentes a lo largo y ancho de nuestras vidas y en las que una persona puede pertenecer a varias, de manera intermitente. Normalmente, estas comunidades realizan alguna actividad común que le da sentido, por lo que desarrollan significados de lo que hacen. Además, crean y recrean una identidad grupal; se aprende mucho en estas comunidades de práctica, tal vez más que en aulas, porque son muy variadas y, por lo general, existe una motivación para pertenecer a ellas. Por ejemplo, al joven apasionado por la música le gusta más estar ensayando con su banda que en clases de Música en el colegio. En resumen, las comunidades de práctica tienen “al mismo tiempo el carácter sorprendente de la novedad y la familiaridad olvidada de lo evidente, aunque quizá sea esta la marca de nuestras instituciones más útiles” (Wenger 2001, 25).

Como resultado de este proceso, se pueden generar ciertas competencias de innovación, como las determinadas por Dyer, Gregersen y Christensen (2012), quienes luego de estudiar a innovadores disruptivos y a sus empresas (destrucción creativa schumpeteriana), determinaron que las principales competencias de innovación, asociadas con su capacidad de descubrimiento y que se pueden desarrollar en empleados, estudiantes y a nivel personal, son las siguientes.

- a) Asociación: es la habilidad de relacionar lo que aparentemente no se relaciona y hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, sectores industriales e incluso regiones o países.
- b) Cuestionamiento: es el catalizador creativo para las siguientes competencias. Representa la capacidad de hacer cientos de preguntas que motivan la reflexión, para entender mejor lo que es y lo que podría ser cualquier cosa. Suelen ser preguntas disparatadas que desafían lo establecido y cuestionan el poder con intensidad y una frecuencia no habitual.
- c) Observación: se trata de un examen intenso y atento del mundo que los rodea y su funcionamiento, para luego descubrir las cosas que no funcionan y, así, crear conexiones entre información que inicialmente parecería inconexa, pero que puede generar ideas inusuales.
- d) Creación de redes (o *networking*): implica pensar de forma creativa y conectar las ideas de nuestra área de conocimiento con las personas de otros campos e, inclusive, con quienes están fuera de nuestra área de

influencia. De esta forma, es posible adquirir perspectivas radicalmente distintas al encontrar y probar ideas dentro de redes formadas por una amplia variedad de individuos.

- e) Experimentación: aunque las competencias anteriores generan información sobre lo que había (el pasado) y lo que hay (el presente), la experimentación es el método más viable para generar datos sobre lo que podría funcionar más adelante (el futuro).

## ***E-learning* en entornos virtuales de aprendizaje**

El *e-learning* es una herramienta de apoyo a los métodos más actuales de enseñanza-aprendizaje centrados en el estudiante, ya sea presencial, a distancia o de manera combinada –comunidades de conocimiento y aulas inteligentes (Tissenbaum y Slotta 2012), y ecosistemas de aprendizaje digital o *learning management systems* (LMS) (Ellis 2009; Szabo 2002)– con elementos que permiten aprovechar las nuevas tecnologías, como los planteados por el *Reporte Horizon para la Educación Superior* (Johnson et al. 2014). Su uso se ha difundido a través del mundo con sistemas de *e-learning* como Moodle, WebCT y Blackboard, con varios casos de éxito.

Un verdadero *massive open online course* (MOOC) –en español, curso *online* masivo abierto (COMA)– es diferente de un cursillo *online* que podemos seguir, por ejemplo, revisando videos en YouTube. Dicha diferencia se fundamenta en la existencia de un trabajo interdisciplinario dirigido a participantes globales de diferentes niveles, que reciben atención más personalizada. Además, se debe contar con un sistema de evaluación que puede incluir autoevaluación y evaluación de sus pares o compañeros de curso (Marauri 2014).

La diferente ubicuidad y temporalidad del *e-learning*, con respecto a la educación presencial, son presentadas por Bernárdez (2007). Él manifiesta que en la educación virtual puede existir una formación presencial y simultánea (sincrónica), pero es muy común la formación a distancia y con diferentes tiempos (asincrónica). Sin embargo, a pesar de estas barreras, los EVA deben lograr este nivel de diálogo para la construcción de conceptos mentales comunes:

Figura 6  
Tipos de entornos virtuales de aprendizaje (EVA)

	Simultáneo	Diferido
Mismo lugar	Formación presencial	Estudio dirigido Instrucción programada
Diferente lugar	Formación a distancia sincrónica	Formación a distancia asincrónica

Fuente: Bernárdez (2007, 20).

Para relacionar las teorías y los conceptos presentados, se parte de lo indicado por Lau y Tsui (2009), quienes manifiestan que, hasta dicho año, no se habían realizado suficientes estudios serios sobre la sinergia, eficacia funcional e integración de la gestión del conocimiento en EVA. En su investigación, concluyen que una de las principales causas por la que los individuos no alcanzan los objetivos de aprendizaje puede ser una selección equivocada de los métodos ubicuos de transmisión de conocimientos.

Las limitaciones en la integración de la gestión de conocimiento y el *e-learning* están basadas en una baja implementación en entornos productivos, por carecer de especificaciones técnicas y soporte de aplicaciones. Por este motivo y con base en estudios generados desde las ciencias informáticas y educativas, se recomienda “basar la integración en un terreno común para ambas disciplinas, que sería la educación” (Judrups 2015, 162). Por último, Strunga (2015) agrega que las universidades deben generar modelos de gestión del conocimiento por carreras, basados en el desarrollo de identidades profesionales, pero con apertura a la innovación.

El reto primordial para que lo indicado se cumpla es que vivimos en una época que ha sido llamada “modernidad líquida”, concepto que no fue inventado pero sí desarrollado por el pensador polaco Zygmunt Bauman (2005); lo líquido implica la capacidad de las formas de adaptarse y fluir. Este concepto tiene connotaciones positivas, por la capacidad de las nuevas generaciones de adaptarse con mayor rapidez a los cambios. Sin embargo, desde una perspectiva negativa, se puede decir que lo que se ha “licuado” son los bienes y

servicios –de poca duración y con obsolescencia tecnológica programada–, los procesos y las relaciones humanas –cada vez más fugaces, remotas e impersonales– y hasta los principios y valores, esos componentes que antes eran sólidos e inamovibles y con los que podíamos construir los cimientos de nuestra sociedad. Son tiempos en que los cambios son tan vertiginosos, instantáneos y caóticos, que la novedad diaria es la norma y, por ende, existe una incertidumbre casi completa sobre el presente y el futuro. Esta es una situación que no solo se presenta en los países desarrollados, sino que ha existido una “propagación global de la forma de vida moderna, que ha alcanzado a estas alturas los límites más remotos del planeta. Ha anulado la división entre centro y periferia” (Bauman 2010, 79).

Otros signos de esta *vida líquida* son la necesidad de gratificación inmediata y la aversión al compromiso y al esfuerzo permanente: una cultura del distanciamiento, de la discontinuidad y del olvido; lo que Bauman llamó “el síndrome de la impaciencia [...]. El tiempo ha llegado a ser un recurso, quizá el último, cuyo gasto se considera unánimemente abominable, injustificable e intolerable” (2008, 21-22). El filósofo agrega que los retos de la educación a los hombres y las mujeres de la modernidad líquida se basan en la perspectiva de que el conocimiento ya no se adquiere en un proceso de aprendizaje durante toda la vida, sino que es un producto perecible y cambiante, de utilidad limitada. Esto, básicamente, por la “naturaleza errática y esencialmente impredecible del cambio contemporáneo” (Bauman 2008, 31), así como por la sobresaturación de información en el mundo.

El *e-learning* para los *millennials* de la Generación Y (nacidos aproximadamente entre 1980 y 1999) y los *posmillennials* de la Generación Z (entre 1997 y 2012), que están formándose en las universidades, debe considerar su naturaleza cambiante y relativamente poco comprometida a esfuerzos de largo plazo. De esta forma, se podrá aprovechar de mejor manera su condición de nativos digitales, sus habilidades con la tecnología y las redes sociales, y su avidez para obtener información en cualquier momento, sobre todo a través de imágenes, audios y videos (Avilés y Eastman 2012). Sin embargo, la estructuración de los cursos *e-learning* para estos grupos demográficos debe considerar no solo la transmisión de habilidades técnicas para el trabajo, el saber hacer, sino el deseo de saber, de adquirir conocimientos a lo largo de su vida y, sobre todo, la formación valórica de ciudadanos conscientes de

sus derechos democráticos, que recuperen el espacio público del diálogo, que busquen su propia identidad y que aprecien la postergación del premio obtenido como resultado de un esfuerzo continuado.

Los educadores debemos “aprender el aún más difícil arte de preparar a las próximas generaciones para vivir en semejante mundo” (Bauman 2008, 46). Esta premisa es más apremiante, a la vez que compleja, en América Latina y en países como Ecuador, con indicadores socioeconómicos desfavorables y una importante brecha digital en comparación con otras regiones del mundo. Inclusive dentro de nuestros países, dichas desigualdades se remarcan al analizar las diferencias entre sectores urbanos y rurales. La educación virtual a distancia aparece como una interesante alternativa para superar parte de esa inequidad en el acceso a información y el conocimiento por parte de la población rural.

El desarrollo de sistemas *e-learning* que consideren las teorías, las perspectivas y los conceptos indicados anteriormente, así la posibilidad de medir su impacto en el desarrollo de sus habilidades de innovación, podría preparar adecuadamente a nuestros profesionales, empleados y trabajadores para la industria 4.0,<sup>1</sup> basada en el auge inicial de las computadoras, la automatización, la robótica y las energías renovables, entre otros.

La industria 4.0 está transformando a fondo a las organizaciones en general, no solo las productivas, ya que, dentro del capitalismo cognitivo, se está expandiendo el trabajo inmaterial hasta llegar al dominio del trabajo intelectual, donde las ideas, el diseño, la publicidad, el mercadeo, etc., tienen más valor que el trabajo físico de transformación. Labores como la fabricación de bienes, limpieza, seguridad, entre otras, corresponden al 47% de empleos que desaparecerán en las próximas dos décadas, según la Universidad de Oxford, por efectos de la robótica y la automatización; en esta sociedad red, hemos pasado “de la galaxia de Gutenberg a la galaxia de McLuhan” (Castells 2004, 362), considerando la democratización de la educación que logra-

---

1. Se conoce como *primera Revolución Industrial* a la mecanización que se consiguió con el movimiento impulsado por el poder del agua y, sobre todo, del vapor. La segunda es la descrita por Harvey en su libro *La condición de la posmodernidad* (2012), y está caracterizada por el fordismo, la producción en masa y la línea de ensamblaje con máquinas impulsadas por electricidad. La industria 4.0, llamada *la cuarta Revolución Industrial*, empezó después de 2010 y complementa y amplía la tercera, de inicios del siglo XXI.



ron la imprenta y los libros hasta la masificación de la información a través del internet en la sociedad de la información, dentro de la *aldea global* que soñó el gran visionario y comunicador Marshall McLuhan. Aunque hemos presenciado el ascenso de la cultura de los medios de comunicación en masa, Castells no considera que vivamos en esa aldea global, sino en “chalecitos individuales, producidos a escala global y distribuidos localmente” (374).

En este espacio de flujos, donde las localidades se desprenden de sus significados y se reintegran en redes y *collages* de imágenes y de tiempo atemporal, donde “pasado, presente y futuro pueden reprogramarse para interactuar mutuamente en el mismo mensaje” (408), no es tan cierto que el medio es el mensaje, como profetizaba McLuhan. En el nuevo sistema, el mensaje es el mensaje, por la diversidad potencial de contenidos. Esto lo saben los creadores emprendedores, que tienen “la capacidad de diferenciar un producto que produzca el mayor potencial competitivo” (401). De igual forma, la cultura de la virtualidad real captura a la realidad, la sumerge en un escenario de imágenes virtuales, en un mundo de *make-believe* (hacer creer), donde “las apariencias no están solo en las pantallas a través de las cuales se comunica la experiencia, sino que se convierten en la experiencia” (406).

## Discusión y conclusiones

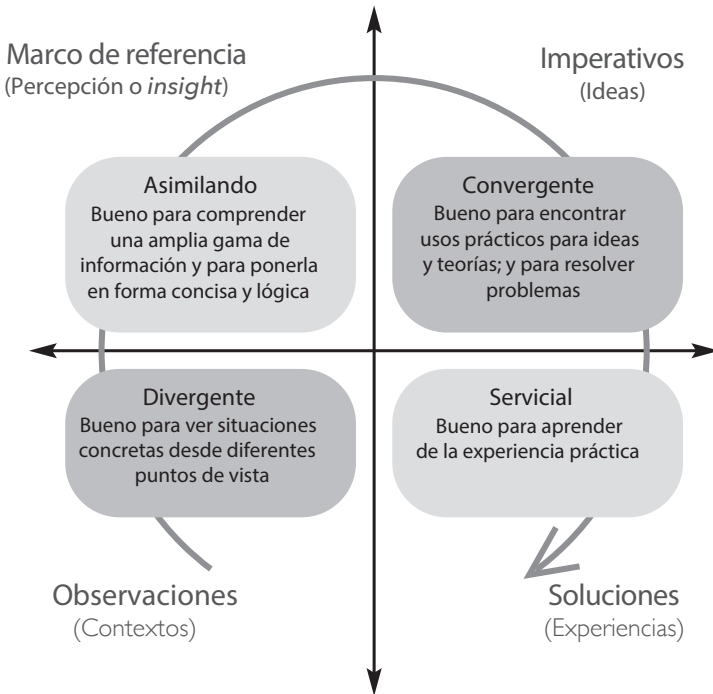
### **Análisis de escenarios de educación virtual para el desarrollo de competencias de innovación basadas en estilos de aprendizaje personal**

Beckman y Barry (2007), con base en el modelo del aprendizaje experimental de Kolb (2014), plantean que el conocimiento pleno surge de la combinación de dos componentes: uno analítico, en el reino de la teoría, que, usando principios, medidas y paradigmas de investigación, lleguen de un propósito a un descubrimiento; y un componente sintético en el reino de la práctica, que también usa medidas y principios, pero orientados hacia paradigmas de aplicación, con el fin de trabajar en una invención.

Además, manifiestan que la innovación es un proceso de aprendizaje que puede ser enseñado y medido con el fin de determinar la predisposición de

los individuos a innovar y el desarrollo de sus competencias de innovación, basándose en sus respectivos estilos de aprendizaje: asimilación, divergencia, convergencia y conveniencia.

Figura 7  
El proceso de innovación y los estilos de aprendizaje



Fuente: Beckman y Barry (2007, 47).

### Escenario 1: individuos con estilo de aprendizaje divergente

Son personas con tendencia a aprender luego de una observación reflexiva de experiencias concretas, lo que les permite analizar las situaciones específicas desde múltiples puntos de vista. Van a ser los *artistas*, quienes, dentro del contexto, observarán un aspecto que valga la pena ser resaltado o

encontrarán un problema puntual. “Haciendo un paralelismo con las fases de una historia, serán quienes harán un llamado a la aventura” (Beckman y Barry 2007, 45), el érase una vez, que nos narra la situación inicial de nuestros héroes o heroínas.

Los EVA para el *e-learning* orientado a este tipo de individuos deben presentar casos de estudio –puede ser en texto, pero preferiblemente en video y relacionados con innovación–, por ejemplo, de nuevos productos, en los que no se presente la solución tomada. Esto, con el fin de que los participantes puedan reflexionar sobre el caso y ponerlo en el contexto apropiado. Además, se deben configurar chats donde los participantes puedan exponer sus diferentes puntos de vista al problema para llamar la atención del resto y aportar con posibles cursos de acción. El uso de imágenes, figuras, gráficos, mapas mentales, etc., debe ser profuso, por las características artísticas de estos individuos. A nivel de actividades prácticas, se les puede enviar, para luego evaluarlas, investigaciones etnográficas en las que puedan realizar observaciones participativas y no participativas, entrevistas formales e informales, diarios de campo, sondeos en la *web*, etc.

## **Escenario 2: individuos con estilo de aprendizaje de asimilación**

Son quienes aprenden observando y analizando conceptos abstractos, lo que les permite entender una gran cantidad de datos e información. Tienen la capacidad de sintetizarla para ponerla de forma lógica y concisa en beneficio de los demás. Con similitud a los *escritores*, podrán establecer marcos conceptuales de referencia de los que emergen vacíos –entendidos como oportunidades no descubiertas– y percepciones o *insights* –esos espacios entre lo que es y podría ser a nivel de uso, usabilidad, sentido, etc.–. Todo esto, con el objetivo de contestar la gran pregunta, ¿qué es lo que falta?, para seleccionar una parte más específica del problema y, como en un cuento, presentar el punto de quiebre que rompa la situación habitual y a partir del cual para nuestros héroes o heroínas “el gran viaje comienza” (Beckman y Barry 2007, 45).

Los EVA para el *e-learning* orientado a este tipo de individuos deben, de igual forma, presentar casos de estudio, pero proveyendo una mayor cantidad de datos, tanto conceptuales como numéricos, inclusive aquellos no relevantes para el caso, con el fin de ejercitar su capacidad de síntesis y se-

lección de información pertinente. También se deben configurar chats donde los participantes puedan presentar, de forma lógica y resumida, ese importante espacio vacío que otros no han percibido y sobre el cual es posible actuar. Como tareas, se puede solicitar la elaboración de diagramas AEIOU (actividades, ambiente, interacciones, objetos y usuarios, por sus siglas en inglés), la identificación de historias basadas en necesidades emocionales o no emocionales, matrices de comportamiento y hábitos de consumo, líneas temporales, mapas de proceso, representaciones fotográficas, etc.

### **Escenario 3: individuos con estilo de aprendizaje convergente**

Estos participantes aprenden experimentando con base en una conceptualización abstracta previa. De esta forma, es muy posible que estos *voceros* encuentren usos prácticos a ideas y teorías presentadas por los escritores. Generarán “propuestas de valor imperativas que debe cumplir el nuevo concepto” (Beckman y Barry 2007, 41). Luego del intermedio que narra el nudo de la historia, nuestros héroes o heroínas realizarán una valerosa hazaña que los enrumbará al final del cuento.

Los EVA para el *e-learning* orientado a este tipo de individuos deben usar los casos de estudio, pero en este caso podrían tener la solución tomada o el producto generado, para que los participantes analicen los aspectos positivos o negativos de esa decisión. La utilización de chats para contacto permanente entre participantes y profesor permitirá validar dichas propuestas de valor entre todos y empezar a vislumbrar una posible solución final o el diseño definitivo del producto. La evaluación se puede realizar a partir de tareas grupales o individuales en las que tengan que realizar una descripción de los beneficios tangibles para el consumidor, la definición de los resultados más importantes alcanzados en las posibles soluciones al problema, la identificación de nuevas necesidades del consumidor, la definición de los principios de diseño del producto, etc.

### **Escenario 4: individuos con estilo de aprendizaje complaciente**

Los individuos cuyo aprendizaje se fundamenta en experiencias concretas, propias o de terceros, que los llevan a experimentar activamente para

acumular nuevas experiencias prácticas, se acomodan perfectamente dentro de la expresión *aprender haciendo*. Serán *líderes* proactivos que querrán construir con sus propias manos el futuro al que aspiran. Serán quienes seleccionarán la solución que crean correcta, aun a riesgo de estar equivocados. Sus acciones traerán enseñanzas para otros, así como los aciertos y errores de los demás les enseñarán nuevas moralejas.

Los EVA para el *e-learning* orientado a este tipo de individuos deben usar los casos de estudio grupales, en los que seguramente tendrán el voto dirimente para presentar el resultado final. Los chats u otras formas de contacto, tanto sincrónicas como asincrónicas, les permitirán liderar y hacer seguimiento de todo el proceso de toma de decisiones y elaboración del informe de resultados. Los trabajos prácticos pueden estar relacionados con la generación de conceptos de producto, la elaboración de prototipos, el análisis morfológico de productos, la definición de criterios de selección versus la competencia, la realización de pruebas de concepto (por ejemplo, ferias de ideas creativas, ruedas de negocios, etc.), entre otros.

## Conclusiones

Desde hace muchos años se sabe que una formación de calidad es aquella que se ajusta de la mejor manera a los antecedentes, las formas, los estilos y las expectativas de todos y cada uno de los futuros profesionales en las universidades, así como del personal a ser capacitado dentro de las empresas. Esta afirmación es válida en la modalidad presencial, a pesar de las dificultades que generan los grupos numerosos, las limitaciones de tiempo y los programas académicos estrictos. Esa necesidad de adaptación también es necesaria en el *e-learning*, a pesar que existen otras complicaciones, como una cantidad mayor de participantes –en cursos masivos en línea– y la separación del profesor o tutor en espacio y tiempo.

Teniendo en cuenta las limitaciones en tiempo, distancia y acceso a la educación presencial que tiene un alto porcentaje de la población –bachilleres, adultos mayores o con capacidades especiales, personas pertenecientes a ciertas etnias, trabajadores con horarios especiales, etc.–, esta podría ser una alternativa viable de oferta académica para que puedan obtener un título

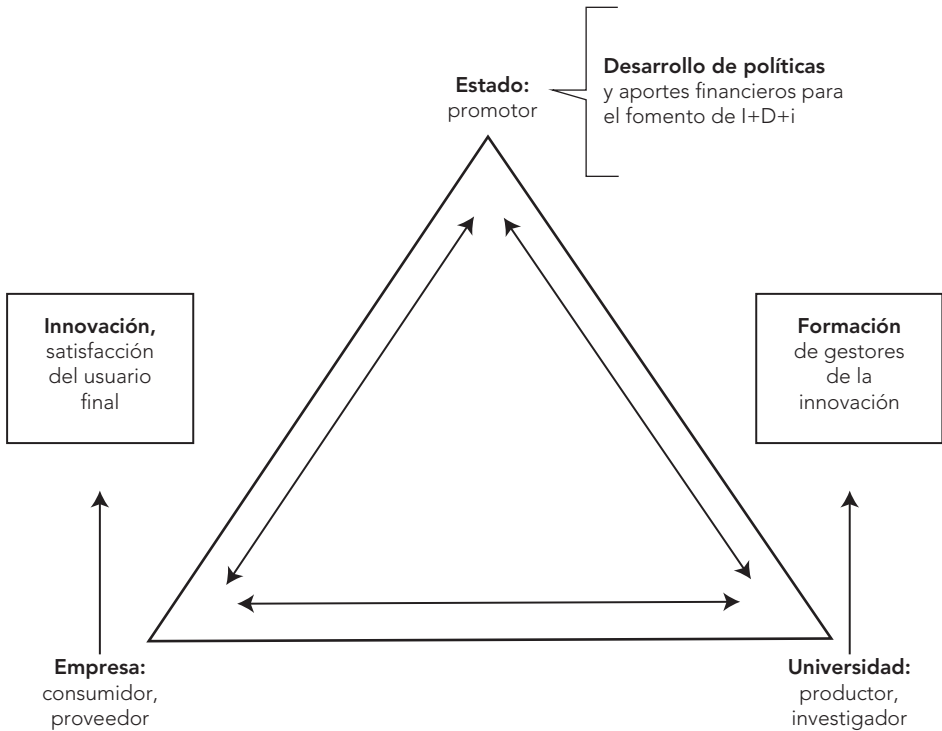
de tercer o cuarto nivel en una universidad ecuatoriana que realmente los prepare para los retos del mundo globalizado, en un país donde se requiere impulsar la innovación. De igual forma, en las organizaciones con o sin fines de lucro resulta cada vez más complicado movilizar y reunir a los colaboradores, que laboran en horarios diferentes y oficinas distantes. Por esta razón, también es válida la implementación de programas de capacitación, formación y/o desarrollo basados en *e-learning*, que aprovechan las tecnologías actuales de información y comunicación.

Las teorías de gestión del conocimiento resaltan al individuo como la base de la creación de dicho conocimiento; se enfocan en cómo aprende según su experiencia previa, qué hace, qué lo relaciona con su entorno comunitario y qué lo vuelve la mejor versión de sí mismo. Esos saberes y formas diferentes de aprender pueden aportar decididamente a la generación de innovación, al considerar al estudiante y a los otros participantes del proceso educativo. Las universidades ecuatorianas, en conjunción con las organizaciones del sector productivo privado y el Estado, en ese triángulo de la innovación planteada por Sábado y Botana (1978), deben conformar circuitos internacionales para generación de conocimiento, con organizaciones reticulares de trabajo que luchen contra una exclusiva apropiación privada del trabajo y del propio conocimiento.

Por ejemplo, la investigación de Ramírez-Anormaliza (2017) para su tesis doctoral demuestra que existe una aceptación de los sistemas *e-learning* en universidades, empresas y otro tipo de organizaciones. Sin embargo, su implementación como apoyo a la educación presencial o semipresencial aún es incipiente, así como lo son las investigaciones que buscan establecer los efectos de esta modalidad de educación en el desarrollo de competencias de innovación y en el desempeño académico o laboral.

De igual forma, se espera que dicha innovación no solo se centre en productos –sobre todo tecnológicos– que, por efecto de la comunicación publicitaria, presionen a los consumidores a comprarlos por obsolescencia ficticia basada en modas o aspiraciones. Esta situación afecta la economía personal y familiar de los individuos, además de la sostenibilidad ambiental de nuestro planeta. El reto es innovar personas, procesos, ambientes y conocimientos que generen un mejor futuro para la sociedad en su conjunto.

Figura 8  
El triángulo de la innovación



Fuente: Sábato y Botana (1978, 7).

Como conclusión final, se debe considerar que tanto los profesores y capacitadores como los jefes tipo *coach* deben identificar los estilos de aprendizaje de las personas a su cargo. De esa forma, sus EVA considerarán y estarán alineados de la mejor forma posible con su forma de aprender. Esto facilitará el desarrollo de competencias de innovación, como la predisposición a observar, cuestionar y experimentar, así como a asociarse y formar redes.

En el proceso de conformación de grupos de estudio o de trabajo, se debe propender a la integración y combinación de individuos con diferentes estilos. Así se logrará formar equipos cuyos integrantes aporten con sus ob-

servaciones y acceso a la información teórica y, también, generen soluciones concretas y estén dispuestos a llevarlas a la práctica. Los diferentes criterios enriquecen la discusión y permiten completar adecuadamente el proceso que genera la destrucción creadora de la innovación.

## Referencias

- Arrow, Kenneth J. 1962. "The Economic Implications of Learning by Doing". *The Review of Economic Studies* 29 (3): 155-173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Avilés, María, y Jacqueline K. Eastman. 2012. "Utilizing Technology Effectively to Improve Millennials' Educational Performance". *Journal of International Education in Business* 5 (2): 96-113. <https://doi.org/10.1108/18363261211281726>
- Barberà, Elena. 2008. *Aprender e-learning*. Barcelona: Planeta.
- Bauman, Zygmunt. 2005. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- . 2008. *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa.
- . 2010. *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets.
- Beckman, Sara L., y Michael Barry. 2007. "Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking". *California Management Review* 50 (1): 25-56. <https://doi.org/10.2307/41166415>
- Bernárdez, Mariano L. 2007. *Diseño, producción e implementación de e-learning: metodología, herramientas y modelos*. Bloomington, AuthorHouse.
- Bjornali, Ekaterina S., y Liv Anne Støren. 2012. "Examining Competence Factors that Encourage Innovative Behaviour by European Higher Education Graduate Professionals". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (3): 402-423. <https://doi.org/10.1108/14626001211250135>
- Bouwen, Rene. 2001. "Developing Relational Practices for Knowledge Intensive Organizational Contexts". *Career Development International* 6 (7): 361-369. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006057>
- Brito Albuja, José Guillermo. 2014. *Aprehendizaje y desarrollo en la educación infantil*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Castells, Manuel. 2004. "La Sociedad red". En *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. I*: 359-408. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina S.A.
- Davenport, Thomas H., y Laurence Prusak. 2001. *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Daza, Carmen. 2012. "Modelo de efectividad de la red de innovación tecnológica. Una visión desde el constructivismo social". Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito.



- Drucker, Peter. 1993. *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Dyer, Jeff, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen. 2012. *El ADN del innovador: claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Barcelona: Planeta.
- Ellis, Ryann K. 2009. "A Field Guide to Learning Management Systems". *American Society for Training & Development. Learning Circuits* 8 (5): 1-7. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20616636>
- Harvey, David. 2012. *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Johnson, Bjorn. 1992. "Institutional Learning". En *National Innovation Systems: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, editado por Bengt-Ake Lundvall, 23-45. Londres: Pinter Publishers.
- Johnson, Larry, Samuel Adams Becker, Victoria Estrada, Alex Freeman, Panagiotis Kampylis, Riina Vuorikari e Yves Punie. 2014. *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin, The New Media Consortium.
- Judrups, Janis. 2015. "Analysis of Knowledge Management and E-Learning Integration Models". *Procedia Computer Science* 43 (0): 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.12.021>
- Kolb, David A. 2014. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Londres: Pearson Education.
- Lane, Peter, y Michael Lubatkin. 1998. "Relative and Capacity Learning". *Strategic Management Journal* 19 (5): 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L)
- Lau, Adela, y Eric Tsui. 2009. "Knowledge Management Perspective on E-Learning Effectiveness". *Knowledge-Based Systems* 22 (4): 324-325. <https://doi.org/10.1016/j.knsys.2009.02.014>
- Lundvall, Bengt-Ake. 1992. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: Pinter Publishers.
- . 1999. "La base del conocimiento y su producción". *Ekonomiaz* (45): 14-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265836>
- , y Bjorn Johnson. 1994. "The Learning Economy". *Journal of Industry Studies* 1 (2): 23-42. <https://doi.org/10.1177/003172171009100619>
- Marauri, Pedro María. 2014. "Figura de los facilitadores en los cursos online masivos y abiertos (COMA/MOOC): nuevo rol profesional para los entornos educativos en abierto". *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* 17 (1): 18-25. <http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/11573>
- Nonaka, Ikujiro, y Hirotaka Takeuchi. 1999. *La organización creadora del conocimiento*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- , y Ryoko Toyama. 2006. "Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management". *Office of the Public Sector Development Commission OPDC*, 1-70. <https://www2.opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf>
- OCDE. 2007. *Manual de Oslo. Vol. 30*. Oslo: Eurostat.

- Ramírez-Anormaliza, Richard. 2017. “Modelo de aceptación de los sistemas e-learning en las universidades: un enfoque del modelo de aceptación de la tecnología (TAM) ajustado al Ecuador”. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/405799%0A>
- Ramos, Valentina. 2017. “Dimensión humana del espacio organizacional. Cap. 1: Los procesos humanos que dinamizan el espacio organizacional. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento”, 6-18. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Rodríguez Gómez. 2006. “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”. *Educar* 37 (5): 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Sábato, Jorge, y Natalio Botana. 1978. “La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina”. *Revista de Integración* 3 (2): 4-11. <https://go.aws/2XkIc6l>
- Schumpeter, Joseph A. 1997. *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Shotter, John. 2001. *Realidades conversacionales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Strunga, Alexandru. 2015. “The Integration of Virtual Learning Communities into Universities’ Knowledge Management Models”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 197 (8): 2430-2434. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.306>
- Szabo, Michael. 2002. “CMI Theory and Practice Historical Roots of Learning Management”. *World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*, 929-936. <https://www.learntechlib.org/p/15322>
- Tissenbaum, Lui, y James Slotta. 2012. “Co-Designing Collaborative Smart Classroom Curriculum for Secondary School Science”. *Journal of Universal Computer Science* 18 (3): 327-352. <https://doi.org/10.3217/jucs-018-03-0327>
- Varela, Rodrigo. 2008. *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.
- Velayudhan, Mily, y K. Maran. 2010. “A Study on Competencies of the Employees of 21 St.”. *Management Prudence* 1 (1): 28. <https://search.proquest.com/docview/1478031814?pq-origsite=gscholar>
- Wenger, Etienne. 2001. “Introducción: una teoría social del aprendizaje”. En *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*, editado por Centro Nacional de Artes, 19-36. Barcelona: Paidós.

# ***Ethos en el liderazgo de los gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito***

*Ethos in the leadership of the human talent managers  
of universities and polytechnic schools of the Metropolitan  
District of Quito*

*Ethos na liderança dos gestores de talentos humanos  
das universidades e escolas politécnicas  
do Distrito Metropolitano de Quito*

**Hilda Logaña**

*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*

*hesipel.log@gmail.com*

*<https://orcid.org/0000-0003-0838-4339>*

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.10>

Presentado: 8 de agosto de 2019 • Revisado: 15 y 20 de octubre de 2019

Aceptado: 5 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El *ethos* en el liderazgo es el fundamento ontológico (existente-real-filosófico) de una profesión. Es esencial porque dictamina la *disposición* del gestor al ejercer las funciones que realiza debido a su profesión, y porque determina *cómo lograr* la plenitud profesional. El *ethos* no puede ser tratado de forma individual, sino como resultado de una estructura social, política, económica y hasta cultural determinada. La referencia que se hace del *ethos* es dinámica, porque cambia con el tiempo, se modifica y resulta ser parte de la trayectoria tanto personal como social. Entre los factores de índole personal que afectan al *ethos* se observan la edad, los ingresos, el tipo de educación, la estabilidad laboral y los aspectos de salud; los factores de índole social son los sistemas tanto públicos como privados (Sancén 2012).

Se realizó un estudio sobre la fundamentación teórica de todos los elementos, los conceptos, el ser moral-profesional, la estructura motivacional, el contexto de la ética, el liderazgo, y la formación del gestor de talento humano. Se contextualiza en el análisis de la universidad ecuatoriana y sudamericana, en las reformas que se han dado en ellas, y en sus estrategias de competitividad.

**Palabras clave:** Ethos, ética, liderazgo, gestor, recursos, humanos, valores, universidades.

**JEL:** J2 Reparto del tiempo; comportamiento en el trabajo; determinación y creación de empleo; capital humano.

## Abstract

Ethos in leadership is the ontological foundation (existing-real-philosophical) of a profession and dictates, marks, guides the disposition of the Manager when exercising the functions that by his profession performs, as well as determines how to achieve professional fulfilment. Ethos cannot be treated individually but as a result of: a particular social structure, politics, economics and even culture; Ethos' reference is dynamic because it is changeable over time, modifiable and turns out to be part of both personal and social trajectory. Among the personal factors that affect Ethos are: age, income, type of education, job stability, health aspects and social factors including public and private systems. This study shows from the bibliography a theoretical foundation of all the elements, concepts, the moral-professional being, the motivational structure, the context of ethics, leadership, and the formation of the Human Talent Manager. The analysis of the Ecuadorian and South American university is contextualized, within the framework of the reforms that have taken place in the universities and the competitiveness strategies among them.

**Keywords:** Ethos, ethics, leadership, manager, resources, human, values, universities.

**JEL:** J2 Time distribution; work behavior; employment determination and creation; human capital.

## Resumo

O Ethos na é o fundamento ontológico (existente-real-filosófico) de uma profissão e determina, marca, guia a *disposição* do Gestor ao exercer funções que realiza por sua pro-

fissão, e também determina *como alcançar* a plenitude profissional. O Ethos não pode ser tratado de forma individual, mas como resultado de uma estrutura social determinada, da política, da economia e até da cultura; a referência que se faz do Ethos é dinâmica porque é mutante com o tempo, modificável e resulta ser parte da trajetória tanto pessoal como social. Entre os fatores de índole pessoal que afetam o Ethos, observam-se: a idade, os rendimentos, o tipo de educação, a estabilidade no trabalho e os aspectos de saúde; e nos fatores de índole social, os sistemas públicos e privados. Este estudo mostra, desde a bibliografia, uma fundamentação teórica de todos os elementos, conceitos, o ser moral-profissional, a estrutura motivacional, o contexto da ética, a liderança e a formação do Gestor de Talento Humano. Contextualiza-se a análise da universidade equatoriana e sul-americana no marco das reformas que aconteceram nas universidades e das estratégias de competitividade entre elas.

**Palavras-chave:** Éthos, ética, liderança, gerente, recursos humanos, valores, universidades.

**JEL:** J2 Distribuição de tempo; comportamento no trabalho; determinação e criação de emprego; capital humano.

## Introducción

Cada organización, cultura, pueblo, generación y persona posee un *ethos* propio. En la sociedad existen dos *ethos* en las relaciones de poder: los dominantes y los dominados, que, a lo largo de la historia, han sido antagónicos y a la vez complementarios, toda vez que están delimitados por la exigencia y el código moral (personal o institucional), que tiene como objetivo reglamentar, guiar y delimitar las acciones o actividades de las personas y la sociedad.

En el ámbito gerencial, los gestores de talento humano poseen como rasgo común ciertas formas de comportamiento; representan la acumulación de conocimientos, llamada también *perfil duro*, y aptitudes-experiencia, *perfil blando*. Estos elementos constituyen, en el argot de talento humano, “lo que el individuo *sabe hacer* (conocimiento), lo que *puede hacer* (aptitud, motivación, inteligencia emocional) y el *poder hacerlo* (ambiente-cultura, y diversas situaciones organizacionales)” (Rodríguez y Bustamante 2008, 219). El ambiente diario de trabajo permite que las competencias gerenciales se adquieran, aprendan o afinen, en vista de que el trabajo del gestor de talento humano debe manejar procesos con acciones determinadas para lograr los objetivos de la organización.

El profesional de talento humano debe estar en constante capacitación y formación, ya que su cargo requiere la toma de decisiones y la ejecución de procedimientos. Por este motivo, se hace necesario que actualicen, aprendan o reaprendan conocimientos, técnicas y herramientas para mejorar su trabajo.

De Lella, en referencia al *ethos*, observa que en la academia se logra la perfección diaria del individuo en los diversos procesos y actividades que tiene a cargo, y que van ligadas a la obligación moral, al compromiso con la comunidad y a la competencia profesional. Lo resume de manera clara en la siguiente frase: “La formación constituye un proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función” (1999, 3).

El enfoque instrumental y funcionalista de los modelos de gestión de la organización generalmente responde a una lógica de mercado que Habermas (1973) señala como *mundo objetivo*, el consolidado por un orden deseado. Esta lógica consiste en alimentar el sistema capitalista, que busca maximizar el beneficio económico y acumular capital. Sin embargo, la teoría crítica pone en evidencia que la práctica gerencial no está pautada exclusivamente en esta instrumentalidad, y que existe una demanda por incluir en los desafíos gerenciales la reflexión sobre cuestiones éticas, sociales, ambientales, emocionales y humanas.

Ecuador también muestra importantes avances en el marco legal, que rescata el buen vivir como eje central para el desarrollo humano. La Constitución de la República del Ecuador, en el numeral 5 del artículo 3, consagra como deber primordial del Estado “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (EC 2008).

El *ethos* en el liderazgo del gestor de talento humano se caracteriza y describe en todos sus aspectos, con lo que logra revelar sus comportamiento y tendencias. El presente trabajo busca conocer a este grupo social, en su conjunto de actitudes, valores y hábitos. El objetivo del gestor de talento humano es alinear la estrategia departamental con la institucional; esta acción, sumada a una dirección, un liderazgo y una comunicación efectivos, coadyuva a lograr el éxito institucional.

El *locus* de la investigación es la universidad ecuatoriana, tanto la pública como la privada, considerando que desde 2015 la institucionalidad de las entidades de educación superior está atravesando continuos cambios.

El objetivo de la investigación es, principalmente, identificar la teoría y práctica de las competencias gerenciales necesarias (técnicas, decisorias y de relacionamiento) en la labor cotidiana del gestor del talento humano, a fin de reconocer el alcance de las propuestas de formación para su quehacer organizacional. Se han definido e identificado las variables del *ethos* gerencial como elementos necesarios de la formación para el desarrollo de competencias gerenciales.

## El *ethos* y sus componentes

En la actualidad se ha retomado el tema del *ethos* para las ciencias sociales. El término puede tener distintos usos, tanto en el ámbito político como en el académico, y por eso es necesaria la comprensión teórica, epistemológica e ideológica del *ethos* gerencial. Con miras a analizarlo de manera empírica, se utilizó el discurso argumentativo con múltiples enfoques teóricos, desde una posición estratégica instrumental que se describirá más adelante.

El término *ética* tiene su nacimiento en la filosofía griega y en la retórica de Aristóteles (335 a. C.). El *ethos* fue referenciado en primera instancia por Homero como el sitio donde confluían tanto los hombres como los animales; en sus poemas se establece que “el modelo *ethos* es el individuo perteneciente a la nobleza, valiente, fuerte, justo, hábil, inteligente, rico, magnánimo, y cuya virtud principal es la de cumplir perfectamente la función social que le corresponde” (Octavi y Gomis 1987, 43). Sin embargo, para Zenón de Citio, *ethos* es la fuente de la vida, de la que emanan actos singulares –el hacerlos bien– (Aranguren 1958).

López Ruiz (2007) se refiere al *ethos* como el orden normativo personal internalizado, a partir del cual los gestores conducen su vida. Afirmo también que en la actualidad, para acelerar el capitalismo creciente del siglo XXI, se hace necesario caracterizar los *ethos* de perfiles particulares y de las diferentes especializaciones del saber que permitan nutrir y revitalizar el espíritu de la profesión para la cual uno se está preparando y consolidando.

Yurén (2005) se refiere al *ethos* gerencial como el sistema disposicional que se configura para resolver los problemas sociomorales que surgen en el campo del trabajo gerencial, que se ejerce diariamente. Romero y Yurén (2007) observan que el *ethos* gerencial resulta de la combinación de la ética de los gestores, la estructura motivacional y las formas de autorregulación que hacen congruentes la conducta con la moralidad construida y la ética aceptada: el ser moral al que se aspira en lo profesional.

El respeto mutuo y la tolerancia sobre la manera de pensar de las personas que intervienen el trabajo diario dan como resultado un enriquecimiento personal. La autoformación individual y la conformación, en conjunto con la gestión de grupos, permiten al gestor manejar diferentes puntos de vista, y es ahí donde se obtiene la prudencia profesional.

En esta etapa se va de la teoría a la praxis y de allí a la práctica reflexiva, ya que el día a día genera un conflicto de valores propios, grupales e institucionales para cuya resolución se hace necesario utilizar la sabiduría o experiencia previamente adquirida. La resolución de las situaciones diarias implica, según Romero y Yurén (2007, 25), “la equidad en base a la aplicación de la norma, la respuesta moral que se da al interlocutor, la perseverancia moral que está fundamentada en el código de conducta profesional”.

## La ética y su contexto

La ética se entiende como un cuerpo de conceptos filosóficos, en los cuales se observan grupos de comportamientos morales o amorales, en los que interviene el ser interno. La ética del gestor de talento humano se complementa y se hace necesaria al momento de ejercer las responsabilidades y funciones que le son encomendadas.

La ética es fundamental en el gestor de las instituciones educativas, puesto que es el encargado de manejar contratos de personal, de resolver conflictos individuales o departamentales y de proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación necesaria y, por ende, aumenten la productividad de la institución.

La ética es el arte de saber vivir con valores, con calidad humana; es saber vivir una vida que valga la pena, no centralizada solamente en los propios



horizontes, sino también en ayudar a otros a vivir una vida plena, buscando la realización de la comunidad (Martínez 2010a). A la ética se la describe como la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana, que se traduce en actos concretos y debe estar dispuesta a guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social (Martínez 2010b).

Según Sonnenfeld (2012), la ética tiene un sentido que va de lo particular a lo general, de lo personal al bien común. Busca conseguir una vida en armonía y con respeto hacia el resto de las personas, es decir, la concordancia entre la ética en primera persona y la ética en tercera persona.

### **Caso de estudio: Gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito**

Esta investigación busca identificar las competencias gerenciales necesarias (técnicas, decisorias y de relacionamiento) en la labor cotidiana del gestor del talento humano, a fin de identificar el alcance de las propuestas de formación para su quehacer organizacional en las instituciones educativas universitarias.

Las instituciones educativas de categoría A y B mantienen un alto nivel académico y administrativo, siendo también reconocidas por su compromiso con las funciones sustantivas de una universidad: docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Por este motivo, la población del estudio es considerada relevante y se constituyó de veintidós gestores y segundos al mando de los departamentos de Talento Humano de las once universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito incluidas en las categorías mencionadas, y que se detallan a continuación.

Tabla 1  
**Categorización de universidades**

<b>Oferta académica de pregrado y posgrado</b>	
<b>Universidad pública</b>	<b>Universidad privada</b>
Categoría A	Categoría A
Escuela Politécnica Nacional	Universidad San Francisco de Quito
	Categoría B
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
	Universidad Particular Internacional SEK
	Universidad Politécnica Salesiana
	Universidad Tecnológica Equinoccial
<b>Categorización de universidades con oferta académica de pregrado</b>	
Universidad privada	
Categoría B	
Universidad de los Hemisferios	
<b>Categorización de universidades con oferta académica de posgrado</b>	
Universidad pública	Universidad privada u otra denominación
Categoría B	Categoría A
Instituto de Altos Estudios Nacionales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
	Universidad Andina Simón Bolívar

Fuente: EC CEAACES (2015).

Para sistematizar los datos recopilados y analizarlos se utilizó el programa NVivo, lo que permitió sacar provecho de la información cualitativa desde varios enfoques analíticos.

## Metodología

Los fenómenos de la investigación se construyen a partir de realidades. De la unión de todas ellas se obtienen totalidades con una lógica propia de estructuración en la investigación.

El estudio realizado fue de carácter exploratorio, con un análisis mixto (cualitativo/cuantitativo). La metodología para la investigación parte de un eje teórico: teoría crítica, *ethos* corporativos y gerencial, contexto organizacional de la universidad. El instrumento de medición fue la encuesta, para verificar competencias y percepciones.

Los insumos de la investigación son los datos primarios de competencias y formación y las observaciones del comportamiento de los gestores de recursos humanos. Las dimensiones estudiadas en la investigación empírica son las de ética, decisión, aprendizaje, conocimiento, innovación organizacional y estilo de liderazgo.

Se utilizó también la técnica de entrevista a profundidad, cuya característica principal, según Olaz (2012, 7), es que el entrevistador cuenta con un guion tentativo de aquellas cuestiones sobre las que quiere profundizar. Suele destinarse a personas conocedoras de un tema específico, y su uso se recomienda cuando se pretende ampliar el conocimiento sobre un problema mínimamente estructurado, como es el presente caso. La ventaja de su aplicación es la flexibilidad en la estructura y en las posibles respuestas.

Una vez recabada la información, se realizó la sistematización de datos, que consistió en el análisis de contenido de cada una de las entrevistas mediante el programa NVivo.

## Resultados

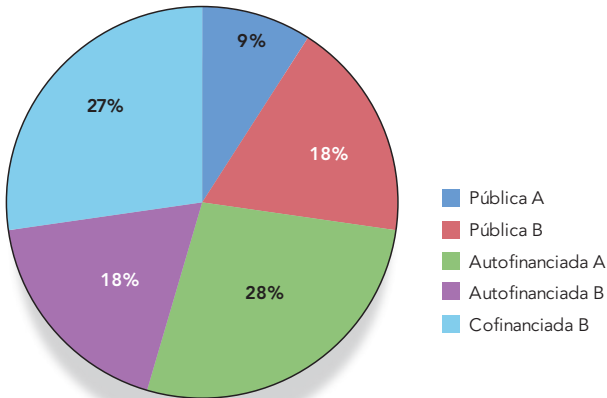
Se determinaron las funciones, los procesos prioritarios, los indicadores con que trabajan, las competencias y los valores que rigen la jornada de trabajo diario de los gestores de talento humano. Previo a esta determinación, se realizó un estudio sobre las normas y el funcionamiento de cada una de las instituciones educativas superiores.

## Análisis de la información de las universidades estudiadas

La información relacionada a la visión, la misión, el código de ética, los valores, el tipo de financiamiento y la dimensión de las once universidades y escuelas politécnicas con categoría A y B del Distrito Metropolitano de Quito se obtuvo de sus sitios web. A partir de un cuadro comparativo se efectuó un análisis de las similitudes y divergencias en cuanto a las características mencionadas anteriormente.

De las once universidades estudiadas, cuatro pertenecen a la categoría A y las siete restantes, a la B. Otro aspecto importante es que tres son de posgrado y ocho, de pregrado.

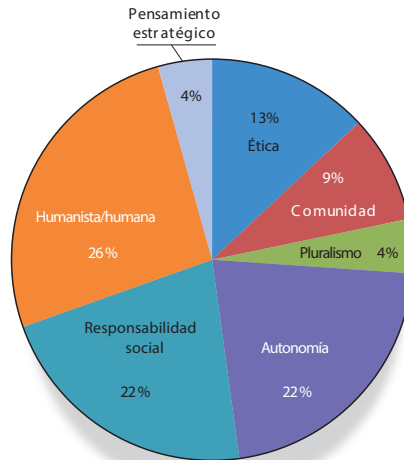
Figura 1  
**Categorización de universidades**  
**Universidades vs. Categoría**



Elaboración propia.

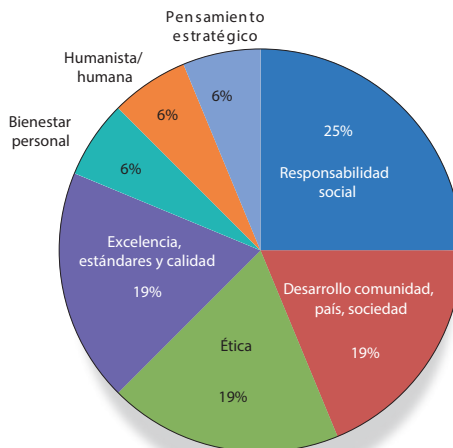
De la información presentada en las páginas institucionales se realizó un análisis del contenido de la misión y la visión de las once instituciones. Se tomaron en cuenta similitudes y se obtuvieron los gráficos 2 y 3.

Figura 2  
Misión de las universidades



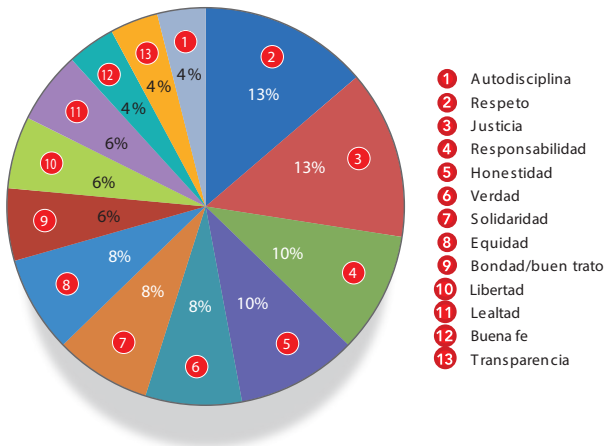
Elaboración propia.

Figura 3  
Visión de las universidades



Elaboración propia.

Figura 4  
Valores de las universidades



Elaboración propia.

Cabe mencionar que la innovación está presente en todos los centros universitarios del país, porque constantemente están retroalimentando información, actualizando conocimientos y realizando investigación, inversión social y vinculación con la comunidad (Randall y Jackson 1987). El Estado, a través del CEAACES, ha logrado la categorización de universidades ecuatorianas, un proceso que lleva a que estén en la búsqueda constante de la excelencia.

Tabla 2  
Universidades estudiadas

Universidad	Categoría	Misión	Visión	Código de ética	Valores	Financiamiento	Tamaño
Escuela Politécnica Nacional	A	Formación con conciencia ética, solidaridad, crítica, capaz de contribuir al bienestar de la comunidad. Autonomía. Generar, difundir y transmitir los conocimientos científicos y tecnológicos con responsabilidad social.	Estándares de excelencia internacional. Referente en ciencia, tecnología e innovación. Servicio a la comunidad. Principios y valores trascendentes.	Si	Respeto Honestidad Lealtad Compromiso Pluralismo Puntualidad Justicia Verdad	Pública	Grande
Universidad San Francisco de Quito	A	Formar, educar, investigar, servir a la comunidad e incorporar a los sectores de la sociedad. Autonomía. Principios de equidad de género, inclusión social e igualdad. Lograr un balance entre sabiduría y conocimiento.	Modelo en la aplicación de filosofía de las artes liberales; emprendimiento; desarrollo científico, tecnológico y cultural; incentivo en liderazgo y responsabilidad social.	Si	Bondad Reconocimiento Felicidad Amistad Solidaridad Verdad Honestidad Respeto	Autofinanciada	Grande

Universidad	Categoría	Misión	Visión	Código de ética	Valores	Financiamiento	Tamaño
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	B	Contribuir a la dignidad humana bajo un modo riguroso y crítico mediante investigación, docencia y servicio. Prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y actuar humano.	Consolidarse con un sistema integrado competitivo y con infraestructura de vanguardia. Que su gestión ética sea reconocida en servicio a la comunidad. Formar profesionales con responsabilidad social.	Sí	Respeto Justicia Ética en todos los campos	Cofinanciada	Grande
Universidad Central del Ecuador	B	Crear y difundir el conocimiento científico y tecnológico. Autonomía. Crear espacios de análisis y solución de problemas.	Liderar la gestión cultural, académica, científica y administrativa para el desarrollo del país y la humanidad.	Si	Respeto Libertad Honestidad Verdad Justicia Solidaridad Lealtad Eficiencia Transparencia Buena fe Integridad Responsabilidad	Pública	Grande



Universidad Particular Internacional SEK	B	Formar profesionales integralmente competentes, efectivos y responsables para contribuir al país y la sociedad.	Ser un referente de calidad, apoyada en la gestión efectiva y pro-motora de demandas sociales a través de la investigación.	Sí	Honestidad Justicia Solidaridad Respeto Responsabilidad Puntualidad Tolerancia	Autofinanciada	Grande
Universidad Politécnica Salesiana	B	Institución humanista y política dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares.	Ser referente en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura y la investigación científica y tecnológica. Responsabilidad social universitaria y, por incidencia, intercultural.	Sí	Verdad Respeto Libertad Justicia Tolerancia Amabilidad Responsabilidad Honestidad Lealtad Solidaridad Equidad	Cofinanciada	Grande
Universidad Tecnológica Equinoccial	B	Ser una institución humanista, innovadora, al servicio de la sociedad y comprometida con la calidad de la educación, la investigación y el desarrollo tecnológico.	Ser reconocida por sus altos estándares de calidad; innovación académica y resultados científicos.	Sí	Autodisciplina Transparencia Excelencia Responsabilidad social y ambiental	Cofinanciada	Grande

Universidad	Categoría	Misión	Visión	Código de ética	Valores	Financiamiento	Tamaño
Universidad de los Heremitorios	B	Propiciar la búsqueda de la verdad a través del diálogo interpersonal y científico. Promover el auténtico desarrollo humano.	Formar personalidades maduras, emprendedoras, libres y solidarias con conciencia ética, que generen creación, trabajo y bienestar.	Sí	Libertad Responsabilidad Buen trato Confianza Disciplina	Autofinanciada	Media
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	A	Construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de ciencias sociales y las humanidades. Pluralismo. Autonomía.	Excelencia en docencia e investigación crítica y creativa.	Sí	Justicia Equidad Inclusión social	Pública - Organismo Internacional	Grande
Universidad Andina Simón Bolívar	A	Autonomía. Transmisión y desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos.	Lograr un ambiente propicio para la reflexión, la investigación, la docencia y la vinculación con la co-lectividad.	No		Pública - Organismo Internacional	Grande
Instituto de Altos Estudios Nacionales	B	Formar, capacitar y brindar educación continuar. Investigar y generar pensamiento estratégico en el servidor público y su gestión.	Ser líder en formación de posgrado en temas de Estado, gobierno y administración pública.	No		Pública	Media

Fuente: páginas web de las universidades.  
Elaboración propia.

## **Entrevistas a profundidad**

En el presente trabajo se utilizó la entrevista como instrumento de investigación, lo que permitió recoger información sobre cómo actúan, piensan y sienten los gestores de talento humano.

## **Agrupación de la información e identificación de variables**

Para recopilar la información o los datos se utilizó una batería de 33 preguntas subdivididas en tres variables:

- Ética profesional
- Estructura motivacional
- Autorregulación

### **Variable 1: ética profesional**

- Liderazgo
- Ética, moral y valores
- Códigos conductuales
- Ética profesional e institucional

### **Variable 2: estructura motivacional**

- Motivaciones personales
- Factores motivacionales

### **Variable 3: autorregulación**

Cómo asume el gestor de talento humano en el ejercicio de su función:

- La comunicación
- El conflicto
- El mando o poder
- Las relaciones humanas



## Tablas de resultados

A continuación, se muestra de manera condensada el análisis cualitativo de datos realizado con NVivo, que permite categorizar por frecuencia e importancia:

Mayor cantidad de respuestas
Respuestas medias
Pocas respuestas
Respuestas absolutas

Hay que tener en cuenta que las respuestas que no están subrayadas fueron enunciadas, pero no fueron tendencia.

En la tabla 3 se observan las preguntas y las respuestas a ellas. El color marca la tendencia y las relaciones cualitativas se describen al final.

Tabla 3  
Resultados de la entrevista “Ética profesional”

1.	¿Cómo usted se define como líder?	Líder situacional.
		Líder burocrático.
		Líder democrático.
2.	¿Qué son para usted la ética y la moral?	Los valores son esquemas mentales.
		La moral es un código de conducta que regula el comportamiento.
		La moral está relacionada con los valores.
		La ética y la moral están orientadas a la lealtad institucional.
		La ética y la moral son constructos culturales.
La ética tiene bases muy profundas en el ser humano.		

3.	¿Cómo aplica en su vida personal la ética?	Rectitud de procedimientos.
		No solo pareciendo sino siendo.
		El límite de la ética es cuando daño a alguien.
		Inculcando valores.
		Cumpliendo perfectamente mis obligaciones.
		Aplicando la normativa sin distinciones.
		Con un comportamiento idóneo para mantener un buen clima laboral.
Aplicándolo en la realidad o cotidianidad.		
4.	¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?	Comportamiento actitudinal.
		Aplicación a la normativa.
5.	¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?	Velar y cuidar a las personas.
		Respeto a la norma.
		Empoderamiento.
6.	Cuando uno de subalternos infringe el código de conducta de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?	Procedo según la norma.
		Confrontación de actores.
		Actitud reflexiva.
7.	¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?	El trabajo en equipo.
		Los privilegios.
		No individualizar.
		Integración del equipo de trabajo.
		Ética y actitud.
		Comunicación.

8.	¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?	Transparencia.
		Tolerancia.
		Responsabilidad.
		Respeto.
		Lealtad.
		Humildad.
		Honestidad.
		Comportamiento.
		Amor.
9.	¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?	Evaluación por <i>feedback</i> .
		Evaluación de subalterno.
		Evaluación 360°.
		Autoevaluación.
10.	¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?	Siendo justo y equitativo.
		Escucha activa.
		Comunicación activa y oportuna.
		Aplicando normativa.
11.	Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿en que se apoya para solucionarlo, profesional y personalmente?	Reflexión de pros y contras.
		Norma.
		Conocimientos que poseo.
		Comunicación activa.
		Busco apoyo y consejo.
		Ética, valores y principios.

12.	Reláteme una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético	Promociones o ascenso.
		Mantener la ética.
		Inolvidables positivas.
		Inolvidables negativas.
		Ayudar sin interés.
13.	¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?	Orientación al logro.
		Influencia.
		Experiencia.
		Ética y valores.
		Desarrollo de personas.
		Carácter.
14.	¿Cuál es su mayor cualidad como ser humano?	Solidario.
		Humano.
		Sensible.
		Respetuoso.
		Minucioso.
		Humilde.
		Honesto.
		Generoso.
		Fiable.
		Explorador, ingenioso.
		Escucha proactiva.
		Empatía.
		Confiable.
Adaptable.		



15.	¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?	Siendo justo.
		Reuniones de trabajo.
		Apegado a la norma.
		Apegado a la lógica.
		Cabeza fría.
		Apoyo en consejos.
		Análisis profundo.
16.	¿La formación de la universidad contribuyó a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento, otros...?	Sí.
		No.
		El líder se hace.
		Conocimientos y experiencias.
		Aprendizaje constante.
17.	¿Cuál es su mayor debilidad como líder?	Ser poco flexible.
		Ser confiado.
		No incentivo a mi equipo.
		Muy sensible.
		Impaciencia.
		Imagen de seriedad.
		Frustración con el trabajo de equipo.
		Desconfiado.
Hacer suposiciones.		
18.	¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?	Secretaria.
		Jefe administrativo.
		Director de Talento Humano.
		Coordinador de Talento Humano.
		Consultor de Talento Humano.

19.	¿Usted cree que, por orden de un superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?	No.
20.	¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional y la ética institucional?	Son equilibrados.
		No hay equilibrio.
		Ejercicios mentales y análisis.
		Basándose en la norma.
21.	Reláteme una experiencia inolvidable en referencia al liderazgo.	Antecediendo en beneficio de la institución.
		Ser éticos.
		Realización de trabajos en selección de persona.
		No doble moral.
		Motivación e incentivo.
		Conocimiento de cultura.
		Bienestar de grupo.

Fuente y elaboración propia.

En lo referente a la ética profesional, la entrevista corrobora que el recurso humano de las instituciones educativas es el capital más importante para los gestores, pues se entiende que el éxito o fracaso de las universidades o escuelas politécnicas depende del desempeño laboral de las personas que pertenecen a ellas. La mayoría de gestores se definen como líderes burocráticos, es decir, sus acciones están marcadas según la hoja de ruta de la institución y siguen al pie de la letra las reglas y la normativa.

Es por las funciones que realizan en las instituciones educativas que los gestores de talento humano deben tener bases muy profundas en la ética y en los valores personales (considerados esquemas mentales). Las tareas a realizar en su departamento son de vital importancia; entre las más sobresalientes encontramos: seleccionar a la persona idónea para un puesto determinado, evitar la alta rotación del personal y el personal insatisfecho, lograr el com-

promiso de su equipo de trabajo, y articular un plan de carrera ético y sin favoritismo de ninguna especie.

El gestor de talento humano es el encargado de alinear el área de Talento Humano con los objetivos de la institución; por este motivo, al realizar sus obligaciones inculcan valores y aplican la normativa sin distinción.

Las estrategias en la dirección del talento humano se caracterizan por el cumplimiento de funciones repetitivas en los diferentes subsistemas. Las prácticas más comunes reconocidas por los gestores de talento humano son las de respeto a la norma, velar y cuidar de las personas, y empoderamiento. Las prácticas que quisieran cambiar en sus subordinados son las de ética, actitud e integración del trabajo en equipo.

Al hablar sobre ética profesional se indagó sobre los valores esenciales que rigen su cotidianidad, y se obtuvo que los valores más destacados, en la gran mayoría de gestores, son la transparencia, la responsabilidad, el respeto, la honestidad y, como complemento a lo expuesto anteriormente, tratar de ser justos y equitativos en todos sus actos.

Consideran también que sus mayores fortalezas, como líderes, son la influencia, la experiencia y el carácter. Por otro lado, perciben que sus mayores debilidades son hacer suposiciones acerca del trabajo de las personas de su equipo, ser muy sensibles y desconfiados, debido a la consciente influencia que tienen con sus subalternos.

Los gestores, en su diario vivir, no solo tienen fortalezas, sino que también gozan de cualidades humanas: la solidaridad, la humildad, la empatía y la sensibilidad. Al igual que el resto de profesionales, también tienen que tomar decisiones difíciles, y entonces recurren a un análisis profundo, con cabeza fría; sin embargo, tienen sumamente claro que sus decisiones afectan vidas y familias.

Ninguno de los entrevistados cambiaría su pensamiento respecto a la ética y la moral. La mayoría está alineado a la ética empresarial y lucha constantemente para que todos sus actos contribuyan al crecimiento institucional, guiando y procurando siempre el bienestar de grupo, tratando de llegar a sus subalternos con motivación emocional, para que se empoderen de su puesto y de las funciones atribuidas a él.

Tabla 4  
Resultados de la entrevista “Estructura motivacional”

1.	¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?	Reconocimiento.
		Ganar experiencia y continuar aprendiendo.
		Familia.
		El poder servir.
2.	¿Qué es lo más importante en su vida?	Yo.
		Familia.
3.	¿Se ha sentido obligado a ir a su lugar de trabajo?	Nunca.
		Pereza.
		En ciertas ocasiones sí.
4.	¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?	Privacidad.
		Personalizar la oficina.
		Mayor autonomía.
		Equipo de trabajo fiable.

Fuente y elaboración propia.

El *análisis motivacional* de los gestores de talento humano da una idea clara acerca de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Cuando se les pregunta sobre qué los motiva a trabajar, contestan: la experiencia, continuar aprendiendo, poder servir y el reconocimiento.

Un lugar importante en su vida lo ocupa su familia, y están altamente motivados porque les gusta lo que hacen. Sobresale en las respuestas que su mayor anhelo no es el económico, sino poder personalizar su oficina y obtener mayor autonomía en su labor.

Tabla 5  
Resultados de la entrevista “Autorregulación”

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?		
1.	El conflicto	Siendo objetivo.
		Siendo mediador.
		Mediante la norma.
		Evitando juzgar.
		Escuchando a las partes.
		Buscando soluciones.
		Buscando información.
2.	El mando o poder	Sin abuso.
		Para lograr influencia y convencimiento.
		Para ayudar.
		Sin perder el equilibrio personal.
		Lo aplico con la norma.
		Con respeto hacia la otra persona.
		Con firmeza.
		Con ejemplos.
Con ejercicios de humildad.		
3.	Las relaciones humanas con subordinados	Son buenas.
		Equilibrio entre exigencia y mente abierta.
		Con base en el reconocimiento.
		Con respeto.

4.	Las relaciones humanas con pares	Son buenas.
		Con política.
		Serias y de cumplimiento.
		No son buenas.
		Llevaderas.
		Con respeto.
		Celo profesional
5.	El cumplimiento de objetivos	Planificación y evaluación.
		Estricto.
		Control y seguimiento.
		Con mucho trabajo.
6.	La satisfacción en el ambiente de trabajo	Motivación.
		Empatía.
		Comunicación.
		Comprensión.
		Buenas condiciones de trabajo.
		Buen trato.
7.	El incentivo	Sentido de pertenencia.
		Por cumplimiento.
		No hay incentivo.
		No económicos, sino morales.
		Ambiente familiar.
8.	La comunicación efectiva	Sí se logra.
		Difícil de mantener.
		Con <i>feedback</i> .
		Canales de comunicación.

Fuente y elaboración propia.

Los gestores de talento humano, en lo referente al manejo del conflicto, el poder, las relaciones humanas con subordinados y pares, la satisfacción en el ambiente de trabajo, el incentivo y la comunicación efectiva, manifiestan que lo más difícil de manejar con los subalternos es la comunicación.

Están conscientes de que la satisfacción en el ambiente de trabajo se logra con buen trato, empatía y buena comunicación, y que los incentivos económicos de a poco se han ido perdiendo, pero es muy gratificante proporcionar incentivos morales. Recordemos también que el gestor no solamente administra personas, sino corazones y emociones.

Tabla 6  
**Perfil de gestor de talento humano**

Nivel	Directivo
Unidad o proceso	Departamento de Recursos Humanos
Instrucción formal	Tercer nivel
Título requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Administración / Recursos Humanos</li> <li>• Doctor en Administración</li> <li>• Licenciado en Administración</li> <li>• Psicólogo Industrial</li> <li>• Carreras afines a Recursos Humanos</li> </ul>
Misión	Administrar, planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades del departamento de Talento Humano.
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y de recursos humanos</li> <li>• Planificación estratégica de recursos humanos, servicios y procesos para los clientes organizacionales</li> <li>• Normativa legal vigente en materia de talento humano</li> <li>• Manejo sistemático de la gestión organizacional</li> <li>• Análisis interpretativo de la información</li> <li>• Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Planificación operativa de la gestión interna del departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
Destrezas o habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo estratégico de recursos humanos</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Planificación y gestión</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Experiencia	3 años o más	
Conocimientos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de procesos y estructuras organizacionales</li> <li>• Gestión de recursos humanos por competencias</li> <li>• Manejo de recursos organizacionales</li> <li>• Dirección y control de procesos de recursos humanos</li> </ul>	
Actividades esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige y evalúa la gestión del departamento de Talento Humano por procesos.</li> <li>• Elabora planes de mejoramiento referentes a la administración del talento humano.</li> <li>• Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal.</li> <li>• Reformula la estrategia para el manejo del modelo de talento humano institucional.</li> <li>• Elabora y reformula instrumentos, normas y disposiciones legales apegadas al código de trabajo.</li> </ul>	
Eje de competencias sociales	Competencias personales transferibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Capacidad negociadora</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Escucha efectiva</li> </ul>
	Competencias técnicas o profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de prácticas de talento humano (atracción y retención)</li> <li>• Gestión cultural</li> </ul>
	Competencias de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Gestión del cambio</li> <li>• Liderazgo: personal con ciertas habilidades para manejarse a sí mismo, motivación</li> <li>• Interpersonal: trabajo en equipo, empatía</li> </ul>
	Competencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Sensibilidad social</li> <li>• Capacidad de interrelación</li> <li>• Facilitación</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
	Competencias participativas o de formas de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de decisión con responsabilidad</li> <li>• Dirección</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Equidad</li> <li>• Justicia</li> </ul>



Valores instrumentales	Ético-morales	Cómo debería comportarse con las personas a su alrededor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad</li><li>• Respeto</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Lealtad</li><li>• Solidaridad</li><li>• Sinceridad</li><li>• Transparencia</li></ul>
------------------------	---------------	--	---

Fuente y elaboración propia.

## Conclusiones

El perfil de gestor de talento humano y la investigación realizada muestran que las habilidades duras (conocimiento, experiencia) de los entrevistados están comprobadas y no hay cuestionamientos, en vista de que su trayectoria y los años que llevan ejerciendo les permiten gestionar los subsistemas de su departamento de manera eficaz y eficiente.

En las entrevistas salió a relucir que hay que afianzar aspectos relacionados con el liderazgo, puesto que algunos de los entrevistados manifestaron que por las agobiadoras tareas que tienen a diario (orientación a la tarea) descuidan la parte primordial de las instituciones universitarias, que son sus subordinados. Hay que tener en cuenta que el liderazgo no solamente está orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también a comprender, empoderar, desarrollar y motivar a las personas.

Se pudo evidenciar que las personas que ejercen la función de gestores de las universidades estudiadas gozan de confianza y estima por parte de las autoridades de las diversas instituciones, tienen experiencia probada de 3 a 25 años en cargos similares, se ajustan a la norma, y tratan de ser equilibradas, comprensivas y justas.

## Referencias

- Aranguren, José Luis. 1958. *Ética*. Madrid: Revista de Occidente.
- De Lella, Cayetano. 1999. “Modelos y tendencias de la formación docente”. Conferencia del I Seminario Taller sobre el Perfil del Docente y Estrategias de Formación, Lima. <https://bit.ly/38TJ4TV>
- EC CEAACES. 2015. Informe general sobre la evaluación, acreditación y categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. <https://universidadsociedadec.files.wordpress.com/2014/04/ceaaces-informe-general-eval-accred-categn.pdf>
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- Habermas, Jürgen. 1973. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Editorial Suhrkamp.
- López Ruiz, Oswaldo. 2007. *Ethos empresarial: el “capital humano” como valor social. Estudios Sociológicos*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Martínez, Horacio. 2010a. *Liderazgo responsable*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- . 2010b. *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Octavi, Fullat, y Clara Gomis. 1987. *El hombre, un animal ético*. Barcelona: Vicens-Vives.
- Olaz, Angel. 2012. *Manual de recursos humanos*. Murcia: Servicio Universidad de Murcia.
- Randall, Schuler, y Susan Jackson. 1987. “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”. *The Academy of Management Executive* (42): 207-219. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1987.4275740?journalCode=amp>
- Rodríguez Córdoba, María del Pilar, y Uriel Bustamante Lozano. 2008. “Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad”. *Cuadernos de Administración* 21 (35): 205-228. <https://bit.ly/3e8VYzQ>
- Romero Villagómez, Citlali, y María Teresa Yurén Camarena. 2007. “Ethos profesional, positivo universitario y conformación”. *Reencuentro* (49), 22-29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004904>
- Sancén Contreras, Fernando. 2013. “Ciencia y ethos: una ética para el futuro (a propósito de la Diskursethik de Jürgen Habermas)”. *Signos Filosóficos* 15 (29): 39-69. <https://bit.ly/2LRdQTF>
- Sonnenfeld, Alfred. 2012. *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien*. Madrid: Encuentro.
- Yuren, Teresa. 2005. “Ethos y autoformación en los dispositivos de formación de docentes”. En *Ethos y autoformación del docente. Análisis de dispositivos de formación de profesores*, coordinado por Teresa Yurén, Cecilia Navia y Cony Saenger. Barcelona: Editorial Pomares.

Punto de vista

## Investigar las organizaciones: el aporte de la antropología

*Research organizations:  
The contribution of anthropology*

*Organizações de pesquisa:  
A contribuição da antropologia*

**Anne-Gaël Bilhaut**

Universidad Internacional del Ecuador  
agbilhaut@uide.edu.ec

Fecha de presentación: 6 de enero de 2020

Artículo de opinión

Licencia Creative Commons



**E**n 2013, el artículo del antropólogo anarquista David Graeber sobre los *bullshit jobs* tuvo un impacto mundial en los medios de comunicación y las columnas de opinión. Se constituía como una crítica después de la crisis financiera mundial de 2008. Y, desde la academia, esta polémica también fue altamente comentada. Para Graeber, los *bullshit jobs* son trabajos inútiles, percibidos como tales por las personas que los ejercen, que se enfrentan una crisis de sentido de su actividad laboral. Esta tesis lleva a un par de preguntas esenciales, que siguen ocupando a muchos investigadores sociales: ¿qué es el trabajo en la modernidad y en qué marco organizacional surgen estos trabajos inútiles?

Décadas antes, el sociólogo Georges Friedmann (1960, 10; traducción propia) recomendaba guardarse de “las definiciones metafísicas o solamente generales del trabajo, separadas de la historia, de la sociología, de la etnografía, sin referencia a la variedad de sus formas concretas según las sociedades, culturas, civilizaciones, sin considerar suficientemente cómo el trabajo es vivido y sentido por los que lo ejecutan”. A estas consideraciones se podría añadir aquella sobre la diversidad de las formas organizacionales en los sectores público, privado y asociativo, así como su tamaño. Friedmann enumeraba diferentes aspectos del trabajo: técnico, fisiológico (el impacto sobre el cuerpo orgánico del trabajador), psicológico (motivaciones, satisfacciones, conciencia y representaciones sobre el trabajo), social (relaciones dentro y fuera de la organización; grupos a los que pertenece el trabajador y que, a diferentes escalas, ejercen sobre él *una acción* en términos de valores, motivaciones, conciencia de clase, etc.), económico (tipo de organización, remuneraciones)... Pasaron sesenta años desde sus aportes –que no detallaré aquí, pero siguen siendo referencia–, que deberían ser actualizados considerando la globalización, la crisis del trabajo que ha surgido durante los últimos años y situaciones como las tecnologías de la información, que han provocado cambios profundos en las actividades profesionales y en la sociedad en general.

Los aportes de la economía feminista, por su parte, permitieron visibilizar el trabajo doméstico no remunerado. En España, por ejemplo, el valor del trabajo doméstico, realizado por el 70% de las mujeres, representa el 40,77% del PIB (Domínguez Forgueras 2019).

Desde la antropología se busca comúnmente describir la estructuración de las relaciones sociales en el trabajo a partir de las formas de presencia en él: la presentación de sí mismo, el cuerpo y su apariencia, la duración, la experiencia y las formas de compromiso son elementos tomados en cuenta, así como los nuevos espacios y tiempos fuera de la contratación. Las tecnologías de la información han modificado estas dimensiones de manera profunda.

## La antropología organizacional para comprender el punto de vista de los actores

Dentro de las disciplinas que interesan al trabajo, la antropología organizacional es aún poco conocida. Se constituyó como rama de las ciencias sociales en los años 80 (Bate 1997), con el objetivo de entender, a partir de metodologías etnográficas de investigación, la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones de los sectores públicos y privados. Como método, la etnografía permite conocer las reglas no escritas que motivan o regulan los comportamientos de las personas, la sociabilidad, las relaciones de poder, los aprendizajes y las formas de transmisión, entre otros. Permite, asimismo, describir la “cultura organizacional”, concepto que a su vez ha sido objeto de muchas críticas (Harris y Ogbonna 1998) y de estudios que buscan, en general, identificar y caracterizar la cultura a través de las opiniones e interpretaciones de los miembros de la organización.<sup>1</sup>

Para Gregory (1983, 364; traducción propia), “la cultura se define como las formas aprendidas de hacer frente a la experiencia” en un contexto organizacional. Ella propuso que su investigación tome en cuenta el “punto de vista nativo” o *emic*, es decir, la percepción necesariamente subjetiva del

---

1. Existen varias revistas académicas focalizadas sobre este tema. Algunas de las más importantes son: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *Organizational Cultures* y *Journal of Organizational Ethnography*.

sujeto, con la finalidad de proceder a un análisis comprensivo. Para Koot (citado en Van Marrewijk y Verweel 2005, 8; traducción propia), uno de los fundadores de la disciplina, “la atención debe centrarse en la comprensión de los mecanismos organizativos que subyacen a las interacciones diarias de las personas, tanto en el lugar de trabajo como en la gestión”. Para eso, es preciso el estudio de lo informal, los códigos, los símbolos, el lenguaje, los ritos, la indagación de los intersticios.

Como todo estudio etnográfico, se ejecuta mediante un trabajo de campo que debe ser conducido con principios éticos (Bigo 2018): ya no es aceptable investigar organizaciones sin permiso, *a escondidas*. Durante el trabajo de campo, el antropólogo asume un nuevo rol, adopta y adapta su lenguaje, comportamiento y vestimenta, participa de la vida laboral, social y jerárquica. De esta manera, gracias a una producción de datos contextualizada por la observación y la práctica *in situ*, el antropólogo puede dar cuenta del punto de vista del miembro de la organización, de sus representaciones y del sentido que da a sus prácticas.

Recientemente, un número especial publicado en el *Journal of Organizational Ethnography* presenta en su editorial la tesis de un “giro etnográfico” en los estudios de la gestión y la organización. Para sus autores, existen tres pilares para las nuevas formas de etnografía organizativa: la atención a los nuevos fenómenos organizativos, la innovación metodológica y las nuevas formas de organización del trabajo de campo (Rouleau, De Rond y Musca 2014). Concretamente, se trata del desarrollo de métodos innovadores y técnicas creativas para levantar datos, de la importancia de la etnografía multi-situada y del incremento de los estudios sobre la base de una autoetnografía en que el investigador se considera como sujeto y objeto de la investigación. Adicionalmente, las preocupaciones ambientales se convirtieron en un eje focal para muchos miembros de las organizaciones (Bothello y Salles-Djelic 2018), quienes desarrollan un mayor sentimiento de pertenencia a la organización y, en consecuencia, un mayor compromiso con ella.

## La etnografía como método

De hecho, en mi experiencia personal como antropóloga, investigando procesos de transmisión de conocimientos y saberes en dos tipos de organizaciones francesas –un instituto médico de tratamiento oncológico y un laboratorio de ciencias naturales–, apliqué técnicas etnográficas como la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y conversaciones informales. La inmersión en una organización, para el etnógrafo que la integra con este objetivo, es un mundo para descubrir y comprender, con sus propias reglas, relaciones de poder, ritos, formas de alimentarse y lenguaje específico a adquirir; todos estos aspectos difieren de una cultura a la otra, de una organización a la otra.

Para observar y comprender los procesos de transmisión de conocimientos, como en todo trabajo antropológico, muchas veces fui la primera persona en despertarse y la última en irse a dormir –una característica del etnógrafo–.<sup>2</sup> En el sector hospitalario, acompañé al personal de enfermería y de cuidados intensivos día y noche, durante un mes. Observé las prácticas profesionales y los intercambios en salas de reunión, en habitaciones, en los pasillos...; compartí las pausas y las comidas; fui invitada y participé de salidas culturales. Durante un mes de gran proximidad, pude sentir en mi propio cuerpo cómo ese trabajo y su ambiente afectan físicamente al personal. Pude sentir emocionalmente el contagio de los sentidos en la relación con los pacientes y frente a muertes inesperadas. Pude comprender la significación de sus expresiones, que buscan a menudo crear una distancia con la realidad vivida (Bilhaut 2007).

En el laboratorio de investigación en biología molecular, fue interesante observar las relaciones entre los estudiantes y los investigadores *junior* y *senior*, pero también indagar desde la fenomenología su relación con los organismos o microorganismos objeto de sus trabajos académicos. Es un trabajo de campo apasionante, donde se observa la organización que hay detrás de la producción de la ciencia (Latour y Woolgar 1979) y los múltiples espacios

---

2. Claude Lévi-Strauss en *Tristes trópicos* (1955) escribió, de regreso de la selva: “hay que levantarse al alba, permanecer despierto hasta que el último indio se haya dormido, y a veces acechar su sueño”.



de trabajo –dentro y fuera del centro de investigación–, del domicilio o de los eventos científicos en los que participan.

En ambos casos, la historia de la organización y del grupo de trabajo, la estructura física y la ubicación del servicio dentro de la macroorganización, las relaciones de poder –a veces marcadas por el género– y la relación con el trabajo fueron aspectos importantes a tratar para entender las relaciones entre los miembros y el compromiso de cada uno en su trabajo y en los procesos de aprendizaje.

En resumen, más allá de la descripción y comprensión de la cultura organizacional como fomento de un sentimiento de pertenencia y manera de ser compartida en la organización, hay temas que interesan tanto a los antropólogos organizacionales como a las organizaciones: por ejemplo, las formas de sociabilidad, los niveles de compromiso, las relaciones y desigualdades de género, la interculturalidad, las formas de aprendizaje a lo largo de la vida, la noción de riesgo, la burocracia y la innovación en las prácticas profesionales.

Un análisis interesante es el de Caillé y Gresy (2014), quienes, a partir de la gestión de conflictos laborales, elaboran una propuesta que parte de la lógica del don de Mauss (pedir, dar, recibir, devolver). Según ellos, existen cuatro sistemas principales para la gestión del conflicto, basados en el poder, las reglas, la negociación y el don. Este último se apoya en la noción de confianza: la organización y sus miembros ofrecen esfuerzos mutuos, propuestas y tiempo, en contra de beneficios también mutuos.

Sin embargo, en su desarrollo, los autores no toman en cuenta la profesionalización ni las normas legales de formación continua, algo esencial en la organización y un asunto clave para los asalariados, pues es un factor de compromiso hacia la organización –pero también de eficacia y eficiencia–, que procura mayor empleabilidad y sentimiento de autoeficacia personal (Tejada y Ferrández 2012). La formación continua constituye un apalancamiento esencial para una organización que busca ser eficaz, rentable y eficiente y que desea mejorar su marca: de la reputación de la marca depende la visión de los empleados sobre ella. La disponibilidad de formación genera una mayor satisfacción de los empleados y un mayor compromiso en el trabajo, lo cual garantiza una mejora de la productividad e impulsa el *employer branding* de la organización.

## América Latina como laboratorio para la antropología organizacional

A pesar del interés creciente por la antropología organizacional (especialmente en Estados Unidos y los Países Bajos), se puede evidenciar que existen muy pocos estudios organizacionales en Ecuador y en América Latina.<sup>3</sup> Se debe mencionar que, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en Ecuador el 46,7% de personas con empleo se encuentran en el sector informal de la economía (INEC 2019),<sup>4</sup> cifra comparable a la de la región y situación que afecta especialmente a las mujeres, a las personas de zonas rurales, a los menos educados, a los más jóvenes y a los jubilados (OIT 2018). En cuanto al trabajo formal asalariado, según el informe *Panorama laboral 2018*, de la Organización Internacional del Trabajo (2018, 37), se observa a nivel regional (América Latina y el Caribe) la tendencia, desde 2012, de una reducción del trabajo asalariado; además, refiere que “los indicadores que se asocian a puestos de trabajo de mayor calidad son los del empleo formal, asalariado y registrado. Por el contrario, el trabajo por cuenta propia tiende a asociarse con empleo de menor calidad”. El mismo organismo preconiza, para la formalización de los mercados de trabajo, combinar regulaciones con transformaciones económicas y sectoriales.

Siendo así la situación del empleo en la región, el desarrollo de la antropología organizativa en ella debería tomar en cuenta estos datos específicos. Las técnicas investigativas de la antropología organizacional han sido diseñadas para aplicarse en organizaciones formales, estructuradas, con políticas claras, tanto para el sector público como para el privado, en empresas, asociaciones, cooperativas, etc. La economía informal, por otra parte, se caracteriza por la precariedad de los lugares del empleo, lo que dificulta la generación de la investigación. Un artículo sobre los fleteros de Buenos Aires y la

3. Ver Abad, Naranjo y Ramos (2016), Ramos y Tejera (2017), Sánchez et al. (2018) en México, y Ortega (2006) en Colombia.
4. La cifra corresponde a las personas con empleo que trabajan en empresas (unidad encargada de la producción de bienes y servicios) y que no tienen registro único de contribuyentes (RUC).

organización de su sindicato, tan ilegal como la profesión, puede constituir un buen ejemplo de los trabajos a profundizar (De Gracia 2009).

En las organizaciones occidentales, racionalizar las relaciones se convirtió en un *leitmotiv*, y los hallazgos de Peters y Waterman (1982), que demostraron que la cultura organizativa es un factor para alcanzar la excelencia, catapultaron este tema en las agendas empresariales. Las empresas, al tomar en cuenta el desarrollo del liderazgo y los valores, resultaron exitosas (Van Marrewijk y Verweel 2005, 7). Pero en las organizaciones de América Latina y el Caribe, donde la economía informal sigue bordeando el 50%, donde el *turnover* del personal –tanto en el sector privado como en el público– es muy alto, ¿cómo investigar y medir la cultura laboral? ¿Cómo diseñar nuevas metodologías de investigación adaptadas a las organizaciones locales (más allá de las numerosas multinacionales)?

Como yo, muchos antropólogos que conozco, al incorporarnos en una organización –sea cual sea, formal o informal, declarada legalmente o no–, hemos alistado en algún momento un cuaderno de trabajo de campo, para, a través de observaciones, empezar a indagar sobre la empresa, asociación, universidad o cooperativa. Esto, en general, no dura más de una semana. Si bien el hecho de tener una función definida, independientemente de la posición jerárquica, ofrece un punto de vista privilegiado para realizar la encuesta, requiere también de la facultad de desdoblarse para ocupar dos roles distintos: el que corresponde a la contratación y el de la identidad profesional como investigador antropólogo. Adicionalmente, demanda un tiempo del que el trabajador no dispone.

Pero qué apasionante, para la antropóloga que soy, haber trabajado meses en lo que en aquella época se llamaba Euro Disney, empresa con una identidad de marca muy fuerte; con un profundo sentimiento de pertenencia de muchos empleados o *cast members* (apelación que por sí misma significa pertenecer a la familia Disney); con una diversidad de nacionalidades valorada en números y estigmatizada en trabajos, entre otros aspectos; y, sobre todo, el “laboratorio de un gran choque cultural” (Chesneaux 1997).

En otros empleos, pude sentir lo difícil que es trabajar en un *open space* con objetivos de venta: descubrí mis buenas aptitudes para vender, ya se trate de seguros o de donaciones, pero también la desigualdad salarial por ser mujer y la competencia entre servicios o departamentos en la misma organiza-

ción. Al ser vendedora en el mayor mercado de productos orgánicos de París, compartí las condiciones de trabajo de colegas clandestinos, así como sus horarios, y sentí corporalmente el peso del trabajo, remunerado parcialmente en productos alimenticios, en un sistema de don y contra-don.

Me parece personalmente muy difícil conducir una encuesta etnográfica seria y rigurosa en mi lugar de trabajo. Sin embargo, todas estas experiencias participaron en la formación de mi identidad, incluso profesional, despertaron mi interés para el campo de la organización, y me convirtieron en una antropóloga que, con la misma curiosidad e interés, realiza investigaciones en la Amazonía y en organizaciones laborales.

## Referencias

- Abad, Andrés, Efraín Naranjo y Valentina Ramos. 2016. "Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo". *Visión Empresarial* 6: 45-69. <https://doi.org/10.32645/13906852.342>
- Bate, S. Paul. 1997. "Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies". *Human Relations* 50 (9): 1147-1175. <https://doi.org/10.1177/001872679705000905>
- Bigo, Vinca. 2018. "On Silence, Creativity and Ethics in Organization Studies". *Organization Studies* 39 (1): 121-133. <https://doi.org/10.1177/0170840617717553>
- Bilhaut, Anne-Gaël. 2007. "Les mots du corps: Une ethnographie des émotions des soignants en cancérologie". *Ethnographiques.org*. Accedido 21 de diciembre de 2019. <http://www.ethnographiques.org/2007/Bilhaut>
- Bothello, Joël, y Marie-Laure Salles-Djelic. 2018. "Evolving Conceptualizations of Organizational Environmentalism: A Path Generation Account". *Organization Studies* 39 (1): 93-119. <https://doi.org/10.1177/0170840617693272>
- Caillé, Alain, y Jean-Édouard Gresy. 2014. *La Révolution du don. Le management repensé*. París: Le Seuil.
- Chesneaux, Véronique. 1997. "Une Socio-Anthropologue dans les coulisses de Disneyland Paris". *Socio-Anthropologie* 2. <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.36>
- De Gracia, Guillaume. 2009. "Les coursiers en Argentine: L'économie informelle à plein gaz". *Les Mondes du Travail* 9 (10): 81-88.
- Domínguez Folgueras, Marta. 2019. "¿Cuánto vale el trabajo doméstico en España?". *Observatorio Social de La Caixa*. Accedido 11 de enero de 2020. <https://bit.ly/2Rmnhyg>
- EC Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2019. "Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo". Accedido 1 de enero de 2020. <https://bit.ly/3avVNO7>

- Friedmann, Georges. 1960. "Qu'est-ce que le travail?". *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations* 15 (4): 684-701. <https://doi.org/10.3406/ahess.1960.421644>
- Graeber, David. 2013. "On the phenomenon of bullshit jobs: A work rant". *Strike Magazine* 3: 1-5.
- Gregory, Kathleen L. 1983. "Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations". *Administrative Science Quarterly* (28): 359-376. <https://doi.org/10.2307/2392247>
- Harris, Lloyd C., y Emmanuel Ogbonna. 1998. "A Three-Perspective Approach to Understanding Culture in Retail Organizations". *Personnel Review* 27 (2): 104-123. <https://doi.org/10.1108/00483489810369269>
- Latour, Bruno, y Steve Woolgar. 1979. *La vie de laboratoire: La production des faits scientifiques*. París: La Découverte.
- Levi-Strauss, Claude. 1955. *Tristes tropiques*. París: Plon.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2018. *Panorama laboral 2018. América Latina y el Caribe*. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/2ui6HGG>
- Ortega, Magda. 2006. "Cambios de género y discriminación laboral en el sector financiero colombiano. El caso de Bancolombia". *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana* 1 (3): 534-555. <https://doi.org/10.11156/aibr.010310>
- Peters, Thomas J., y Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nueva York: Harper and Row.
- Ramos, Valentina, y Eduardo Tejera. 2017. "Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador". *Acción Psicológica* 14 (2): 225-239. <https://doi.org/10.5944/ap.14.2.17046>
- Rouleau, Linda, Mark De Rond y Genevieve Musca. 2014. "From the Ethnographic Turn to New Forms of Organizational Ethnography". *Journal of Organizational Ethnography* 3 (1): 2-9. <https://doi.org/10.1108/joe-02-2014-0006>
- Sánchez, Arturo, Tirso Hernández, Enrique Martínez, Eleazar Villegas y Cruz García. 2018. "Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local". *Margen: Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales* 89 (6): 1-10. [http://www.margen.org/suscri/margen89/sanchez\\_89.pdf](http://www.margen.org/suscri/margen89/sanchez_89.pdf)
- Tejada, José, y Elena Ferrández. 2012. "El impacto de la formación continua: claves y problemáticas". *Revista Iberoamericana de Educación* 58 (3): 1-14. <https://doi.org/10.35362/rie5831427>
- Van Marrewijk, Alfons, y Paul Verweel. 2005. "Introduction Organizational Anthropology in Netherlands". En *Exploring Organizations. The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands*, editado por Alfons Van Marrewijk y Paul Verweel, 7-17. Amsterdam: SWP Publishers.

# Observatorio de la PyME

## Actividades del segundo semestre de 2019

**E**l Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa –PyME– es una iniciativa del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), creada el 9 de septiembre de 2010 bajo la misión de contribuir de manera científica, proactiva, crítica y sistémica a los procesos de investigación, diseño de políticas públicas y estratégicas empresariales y a la socialización de información confiable sobre el sector productivo con énfasis en el emprendimiento y las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales e internacionales.

Además de conocer la realidad específica de las pymes, el Observatorio también se enfoca al estudio de los principales indicadores sociales y económicos, de carácter macro, necesarios para entender el clima global, nacional e internacional en el que se desenvuelven las micro, pequeñas y medianas empresas.

Entre las principales actividades que realiza el Observatorio de la PyME están: la generación de información estadística a través de investigaciones propias o soportadas en información de otras organizaciones, identificación de oportunidades de negocios para emprendedores, estudios sectoriales, publicaciones especializadas en la pyme, construcción permanente de alianzas institucionales, y análisis continuo sobre la situación actual y perspectivas futuras del sector productivo, específicamente, el de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se presenta la evolución del trabajo continuo a través de la investigación, congresos, conferencias, foros y trabajos en red, que el Observatorio de la PyME ha venido realizando en el campo del fomento de la mipyme durante el segundo semestre de 2019.

**a) Acciones específicas:** como un mecanismo de apoyo a la producción, reflexión y socialización de información, el Observatorio organizó varias actividades como: conferencias, foros, talleres de discusión, congresos y conversatorios, en donde participaron expertos nacionales e interna-

cionales vinculados con los diversos espacios del quehacer social y económico del Ecuador, la comunidad andina y latinoamericana y de otros países del mundo. A continuación se detallan las actividades realizadas durante los meses de junio a julio de 2019 las cuales han contribuido con el fomento y desarrollo de la mipyme.

### **XV Foro Internacional del Emprendedor con el tema central: Inclusión en el emprendimiento y las mipyme**

El 14 y 15 de octubre de 2019 en la ciudad de Quito-Ecuador; se llevó a cabo el XV Foro Internacional del Emprendedor cuyo objetivo principal fue analizar la inclusión –desde varias dimensiones– como un medio para el desarrollo de capacidades y la creación de oportunidades en el espacio del emprendimiento y las mipyme.

En el marco de esta actividad, se efectuó el 16 de octubre de 2019 el I Seminario Doctoral sobre Emprendimiento y mipyme, el cual buscó ser un espacio de discusión entre estudiantes y académicos. La idea del seminario fue proveer a los estudiantes una oportunidad para recibir consejos, tanto teóricos como metodológicos, de pares y expertos en estos campos; además, de facilitar la conformación de redes de investigación.

### **Evolución, situación actual y perspectivas futuras de la economía ecuatoriana**

El lunes 9 de diciembre se llevó a cabo esta mesa de análisis con el objetivo de analizar el estado de la economía ecuatoriana desde varios sectores y conocer sus previsiones para 2020.

Participaron como ponentes: Xavier Basantes, macro-editor de Grupo El Comercio; Carlos de la Torre, exministro de Economía y Finanzas; Pablo Andrade, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; y Pablo Zambrano, presidente ejecutivo de la Cámara de Industrias y Producción.



- b) Investigaciones y difusión de información:** El trabajo investigativo realizado por el Observatorio de la PyME durante el segundo semestre de 2019 se enfocó en los siguientes productos:

1. *Encuesta de coyuntura de la pyme*

“Socialización de los resultados del Informe de coyuntura de la pyme del tercer cuatrimestre de 2018”. Esta encuesta tiene como propósito analizar la situación de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana de manera cuatrimestral, a partir de la recolección de información sobre la percepción que los empresarios tienen del comportamiento de su empresa y del sector en el que se desenvuelven. Los ámbitos que se analizan son: datos generales de la empresa al finalizar el último cuatrimestre, desempeño del sector, perspectiva futura del sector, factores externos relacionados con el sector empresarial, situación actual de la exportación y responsabilidad social empresarial.

2. *¿Qué es la inclusión financiera?*

*Análisis desde la teoría y la práctica*

El estudio fue realizado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) y la UASB-E. En el artículo se analizó el significado de inclusión financiera como un concepto multidimensional.

Este estudio resalta las distintas actividades por medio de las cuales distintas instituciones están promoviendo la inclusión financiera en Ecuador: educación, capacitación y asistencia técnica sobre temas financieros, productos financieros inclusivos y de bajo costo, pertinencia territorial, innovación tecnológica, y metodologías grupales de crédito, todas fortalecidas por el trabajo en red.

3. *Inclusión de la pyme dentro del proceso de cambio de la matriz productiva*

Este artículo, que forma parte del libro *Ecuador: balance de una década*, editado por César Montúfar, analiza la importancia de la pyme para el cambio de la matriz productiva del país, en el cual se buscó un análisis de evidencias que ayuden a dar respuesta a la pregunta ¿cómo han sido incluidas las pyme dentro del proceso de cambio de la matriz productiva? Eso sí, entendiendo de forma sistémica todos los actores que intervienen en la puesta en marcha de un conjunto de acciones en pro del bienestar nacional.

4. *Ecuador en la encuesta trimestral Panorama Mundial de Negocios 2019*

Gracias a la alianza del Observatorio de la PyME de la UASB-E, Duke University de Estados Unidos y Wilfrid Laurier University de Canadá, se presentan los datos del Ecuador en la encuesta trimestral Panorama Mundial de Negocios, en donde gerentes ecuatorianos muestran su percepción sobre la economía en el cuarto trimestre de 2019.

Esta alianza con centros académicos de nivel mundial permite a los investigadores, docentes, estudiantes, medios de comunicación, empresarios y/o a los diseñadores de políticas públicas, contar con información de primera mano, útil para entender de forma comparativa con la realidad de otros países, el entorno en que se mueven las empresas y con ello, facilitar el proceso de toma de decisiones organizacionales y/o dotar de insumos científicos a las actividades investigativas relacionadas al estudio de la realidad productiva nacional, regional y/o global.

Desde la óptica metodológica, esta encuesta produce un índice de optimismo en negocios, por país y por empresa, índice de expectativas de inflación, expectativas de crecimiento de ventas, gastos de capital, utilidades, empleo, salarios, entre otros. Los datos de la encuesta han servido como base para estudios de investigación en áreas como finanzas corporativas, análisis de riesgo, crisis financieras, entre otras.

Esta encuesta se la viene realizando, por 95 trimestres consecutivos, desde 1996, en todo el mundo, por lo que es calificada como la investigación corporativa más completa y de más larga duración; en donde, gracias a los datos recogidos y analizados de cientos de gerentes generales y gerentes de varios países, se logran evaluar las perspectivas sobre sus empresas y sobre la economía en general.

- c) **Trabajo en red:** como forma fundamental por la conformación de redes de trabajo, el Observatorio de la PyME, con el objeto de fomentar el desarrollo de la pyme, ha participado en las siguientes alianzas:

#### **Potenciando “La inclusión financiera desde lo digital”**

Del 18 al 20 de septiembre de 2019 en la ciudad de Manta, la RFD llevó a cabo el XIX Foro de Inclusión Financiera Ecosistemas Digitales: un desafío a las finanzas sostenibles e inclusivas. Esta actividad tuvo como objetivo generar un espacio de discusión para compartir, desarrollar e impulsar estrategias que promuevan la inclusión financiera en Ecuador y así mejorar el entorno socioeconómico de las personas más pobres de la población, que han sido excluidas tradicionalmente por los sistemas financieros.

Este evento contó con la participación de alrededor de 600 asistentes, los cuales están relacionados con bancos, cooperativas de ahorro y crédito, ONG, universidades, entre otros. Asimismo, participaron conferencistas nacionales e internacionales, los cuales debatieron y expusieron en torno a varias líneas temáticas del evento

Se debe resaltar que, durante esta actividad, académicos de la UASB-E, presentaron la investigación “¿Qué es la inclusión financiera? Análisis desde la teoría y la práctica”, documento elaborado gracias al trabajo conjunto entre la RFD, UASB-E y el Observatorio de la PyME.

Finalmente, para el cierre de este evento, el Dr. Wilson Araque, vicerrector de la UASB-E y presidente del Directorio de la RFD, presentó las conclusiones a las que ha llevado este foro, así como las propuestas colectivas que surgieron y los siguientes pasos a seguir para el fortalecimiento de la inclusión financiera en el país.

### **Foromic 2019: reinventando la inclusión**

La UASB-E, a través del Observatorio de la PyME, se presentó en el foro más importante de la región, el cual tuvo como eje central la temática “Reinventando la inclusión”. El Foromic es un espacio en el cual, desde 1998, expertos de Latinoamérica y de todos los demás países en que actúa el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), exponen los últimos avances que, en materia de servicios financieros y no financieros, como también de investigaciones nacionales y/o regionales, se han ido generando en beneficio del mejoramiento competitivo y con equidad social en la región.

Este foro se realizó en la ciudad de Punta Cana-República Dominicana, del 30 de octubre al 1 de noviembre, y contó con la participación de más de 70 expositores de todo el mundo.

### **Talleres**

El 19 de diciembre de 2019, representantes del Observatorio de la PyME participaron del desayuno taller Expertos en empresas digitales, actividad que contó con la asistencia de autoridades gubernamentales, expertos del sector público, dirigentes del sector privado, docentes y expertos en materia de emprendimiento e innovación tecnológica.

Entrevista

## “Uma Socioantropologia das Organizações”\*

Entrevista com o Professor Pedro Jaime\*\*

*Caro Pedro Jaime, você conclui o curso de graduação em Administração pela Universidade Federal da Bahia em 1990. Como foi a sua formação nessa universidade? Naquela época havia na grade curricular do curso mais disciplinas das Ciências Sociais e Humanas do que é comum nos dias de hoje? Quais as consequências disso?*

Primeiramente quero agradecer a você, estimada Mariana Bandeira, pela oportunidade que me dá, com essa entrevista, de conversar com colegas professores e estudantes das Ciências Sociais e da Administração de outros países da América Latina. Nós, brasileiros, talvez em razão das dimensões continentais do nosso país, ou então pelo fato de sermos uma exceção lusófona num “mar” de espanofônicos, experimentamos certo distanciamento da nossa Latinoamérica. Também em virtude da sua formação como colônia de Portugal e de certo neocolonialismo estado-unidense no mundo contemporâneo, a sociedade brasileira olha mais para a Europa e para os Estados Unidos do que para seus vizinhos sul americanos e mesmo para o sul global. Penso que se trata de um erro que precisamos corrigir. E esta entrevista me dá uma oportunidade pessoal de fazer algo nesse sentido. Do meu ponto de vista, isso não significa um fechamento para os ditos

---

\* Entrevista realizada y sistematizada el 11 de noviembre de 2019 por Mariana Lima Bandeira, economista, docente-investigadora del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

\*\* Doctor en Antropología Social (USP, Brasil) y en Sociología y Antropología (Université Lumière Lyon 2), es actualmente profesor del Programa de Posgrado en Administración del Centro Universitario FEI (São Paulo / Brasil), línea de investigación: abordaje socioantropológico de las organizaciones, con énfasis en cuestiones de diversidad en el mundo empresarial (raza-etnia, género, sexualidad e interculturalidad) y en situaciones de sufrimiento en el trabajo y las capacidades de acción individual y colectiva de los sujetos frente a ellas. <pedrojaim@fei.edu.br>

centros hegemônicos. Creio que podemos exercitar o cosmopolitismo, falar com o mundo, a partir da nossa ancoragem como brasileiros e latino-americanos. Mas devemos ampliar os espaços de diálogo e de pesquisa conjunta com nossos vizinhos.

Passemos então às tuas Perguntas. Concluí a graduação em Administração na Universidade Federal da Bahia (UFBA) no início dos anos 1990. Eu havia ingressado no curso de Administração de Empresas, que à época nesta universidade era separado da formação em Administração Pública. Houve então uma reforma curricular que unificou esses cursos; e como ela foi implementada quando eu já havia completado mais da metade das disciplinas necessárias para receber o diploma, poderia fazer a opção de ingressar no curriculum novo, ou me manter no antigo. O curso de Administração de Empresas era considerado mais prestigioso, porém considerei que a nova formação me daria uma visão de mundo e da dinâmica das organizações bem mais ampla. Com isso quero dizer, fazendo eco a tuas indagações, que me beneficiei de ter finalizado meus estudos de graduação num contexto histórico em que a formação em Administração dava mais ênfase aos saberes das Humanidades, tais como Filosofia, Ciência Política, Sociologia, Psicologia. E no meu caso em particular, incorporei disciplinas como Estado e Sociedade, Estrutura e Funções do Estado, Planejamento Governamental.

No tempo presente presenciamos uma redução significativa desses conteúdos na formação dos administradores. Há certo discurso de que se deve privilegiar uma formação prática, como se fosse possível dissociar a ação concreta nas organizações públicas e privadas de uma leitura acurada dos contextos socioeconômico, cultural e político; e fazer tábula rasa das complexidades do humano no mundo organizacional. As consequências disso são diversas. Dentre elas, por razões de espaço, destaco a crise ético-moral que vivemos atualmente, em cujo centro estão as relações inescrupulosas entre as empresas e o Estado. Essa crise toca diretamente na atuação profissional do administrador. Como podemos sair dela sem recorrer ao repertório conceitual, ao rigor analítico e à postura crítica que nos oferecem as Ciências Humanas?

*Sua trajetória acadêmica tem sido marcada por uma abordagem sociológica e antropológica das organizações. Conte-nos como foi sua travessia entre distintas áreas do conhecimento. Quais foram as maiores dificuldades encontradas e as maiores aprendizagens retiradas do percurso?*

Deixe-me retomar brevemente alguns aspectos do meu itinerário biográfico para narrar como se deu essa travessia e em seguida tratar das dificuldades e aprendizagens. Eu iniciei o curso de graduação em Administração na UFBA em 1988, por razões que envolvem uma história familiar que não é o caso de retomar aqui. No começo do percurso me senti desestimulado, até que três eventos ocorridos nesta universidade fizeram com que me encontrasse. O primeiro evento foi o fato de ter cruzado em 1990 com o professor Maurício Serva, mestre nos Estudos Organizacionais e primeira referência de que a trajetória universitária era um caminho possível. Com ele iniciei-me na aventura antropológica, ao participar da pesquisa de campo que resultou em sua tese de doutorado defendida na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e que adotou a observação participante como abordagem metodológica. Abandonei então o emprego que tinha no departamento de Marketing de um grande banco nacional com sede na Bahia e me lancei na estrada acadêmica. Os laços de afeto que me ligam ao professor Maurício, atualmente na Universidade Federal de Santa Catarina, são fortes até hoje. Como ele aprendi muito e sigo aprendendo bastante.

O segundo evento foi o encontro em 1992 com a professora Maria de Lourdes Siqueira, fundamental na minha passagem para a Antropologia, não só em razão das aulas que me dava em meio a caronas, quando me falava dos ensinamentos do seu mestre Maurice Godelier; mas também, e sobretudo, pelo deslocamento de certa posição de sujeito que me fez experimentar. A partir dela, e muitas vezes com ela, comecei a transitar em espaços negros da Bahia (terreiros de candomblé, blocos afros, grupos de capoeira angola), algo que naquela época não era evidente para alguém nascido numa família muito comum na classe média mestiça baiana: simultaneamente aberta à convivência interracial e portadora de preconceitos enraizados pela ideologia racista. Uma família que virava as costas para a presença africana na cidade, na casa, nos corpos dos seus membros. Com a querida Lourdinha aprendi mais que conceitos. Aprendi a ler o mundo social a partir dos deta-



lhes e com a atenção voltada não apenas para o que se fala, mas igualmente para a sensibilidade dos gestos.

O terceiro foi o lançamento em 1993 da edição em português do livro *L'individu dans les organisations: les dimensions oubliées*. A leitura desta obra, dirigida pelo sociólogo francês Jean-François Chanlat e que reúne contribuições de pesquisadores francofônicos do campo das Ciências Humanas, deixou mais claro para mim um programa de estudos ao qual decidi me dedicar: a socioantropologia das organizações.

Tendo me formado no ano seguinte, prestei seleção para o mestrado em Antropologia Social na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), onde ingressei em 1995. Nesta universidade fiz meu primeiro treinamento antropológico formal no quadro do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais coordenado pelo professor Guilherme Ruben. O professor Ruben, com quem mantenho relação de amizade até hoje, foi muito generoso comigo. Percebendo que havia o risco de eu negar minhas origens na área Administração para me construir como antropólogo, até em razão de certos preconceitos que os cientistas sociais nutriam em relação aos estudantes de Administração, ele me disse certa vez algo como: Ninguém pode apagar a sua própria história. Ademais, sempre ressaltava que se a Antropologia estava em busca de compreender as dinâmicas empresariais, deveria levar a sério o conhecimento produzido pela especialidade que já vinha a um século se devotando ao estudo das organizações. Ele mesmo estava liderando um projeto de pesquisa sobre culturas empresariais financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e realizado em parceria com pesquisadores da EAESP-FGV. O projeto foi considerado pela fundação como uma das mais inovadoras iniciativas de investigação financiadas pela agência nos anos 1990. No seu transcurso vários colegas como Lea Carvalho, Alcides Gussi e Alícia Gonçalves fizeram seus mestrados ou doutorados com pesquisas conduzidas em empresas e me beneficiei muito da troca com eles.

Passaram-se 10 anos entre a conclusão do mestrado e o ingresso no doutorado. Nesse ínterim, tornei-me educador, lecionando Antropologia e Sociologia em cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior. Em 2007 ingressei no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da USP. Com a orientação do professor Kabengele Munanga fui penetrando

no vasto e complexo campo dos estudos de relações raciais ao passo em que empreendia uma investigação etnográfica sobre as trajetórias profissionais de executivos negros. O professor Kabengele é uma das principais referências no estudo das populações afro-brasileiras. Ele me ensinou muito, não só com palavras, mas, sobretudo, com seus atos. Em 2009 segui para um estágio doutoral na França, para escrever a tese em regime dito de co-tutela e dupla titulação com o Programa de Doutorado em Sociologia e Antropologia da Université Lumière Lyon 2. Lá trabalhei sob a supervisão do professor Gilles Herreros. Ele é um importante especialista em Sociologia das Organizações. Segui também alguns seminários na École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris EHESS, em especial o curso oferecido pelos professores Didier Fassin e Eric Fassin sobre a questão racial.

Claro que tudo isso foi compreendido retrospectivamente, afinal, como disse certa vez o filósofo Soren Kierkegaard: A vida precisa ser vivida mirando-se para frente, mas ela só pode ser compreendida quando olhamos para trás. As minhas dificuldades foram poucas, pois encontrei no caminho pessoas dispostas a me ajudar. Tento dar continuidade a essa postura generosa na relação que estabeleço com meus orientandos e alunos. Mas diria que a principal dificuldade tem a ver com o fato de ter construído uma identidade profissional numa fronteira interdisciplinar. Creio que aqueles que fazem percursos desse tipo podem viver experiências similares às aquelas vividas por pessoas cujas subjetividades são tecidas entre culturas e que então constroem as chamadas identidades hífenizadas, isto é, identidades com hífen: afro-brasileiros, nipo-brasileiros, etc. O que quero dizer é que experencio, não sem angústias e prazeres, estranhamentos e reconhecimentos tanto na comunidade da Administração, quanto na das Ciências Sociais. Mas tenho aprendido a viver essas passagens e a não pensar as identidades profissionais de administrador e antropólogo ou sociólogo como mutuamente excludentes. Os aprendizados foram bem maiores. Eles dizem respeito aos métodos qualitativos de pesquisa, ao olhar acurado para as relações sociais, o simbólico e o contexto societal. E, sobretudo, para a necessidade de conjugar uma postura simultaneamente crítica e lúcida, portadora de esperanças quanto ao porvir.

*Em sua atuação como investigador e docente, como o senhor caracterizaria sua pesquisa em relação à postura epistemológica e metodológica? Como se “encontrou” nessa linha?*

A minha formação inicial na UFBA como o professor Maurício Serva ainda no final dos anos 1980 se fez dentro do que se costuma denominar de paradigma crítico. O professor Serva, de forma bastante fundamentada e recorrendo às Ciências Sociais, ampliava o horizonte mental dos alunos, indo muito além da abordagem positivista-funcionalista que era dominante na formação dos administradores. Baseado no trabalho de Jean-François Chanlat, ele ressaltava dois pontos cegos dessa abordagem hegemônica: uma visão a-histórica e uma perspectiva a-conflitual. Ou seja, chamava a nossa atenção para o fato de que o funcionalismo possuía limites importantes, pois visava compreender a dinâmica das organizações e as práticas de gestão sem levar em conta o contexto histórico-social e as relações de poder e conflito.

Com a minha formação em Antropologia, incorporei as ditas abordagens interpretativa e pós-moderna. Quando iniciei meu treinamento formal em Antropologia na Unicamp em 1995 o antropólogo estado-unidense Clifford-Geertz era uma referência central. Ainda recorro quase textualmente uma advertência que ele faz em seu livro *A interpretação das culturas*: a Antropologia, diz ele, não é uma ciência experimental à procura de leis, mas uma ciência interpretativa em busca dos significados. Ele também dizia que as interpretações que os antropólogos constroem são de segunda mão. Isto porque, são os próprios atores sociais que constroem interpretações em primeira mão de suas próprias realidades. E igualmente que essas interpretações são tecidas lentamente por meio do trabalho de campo etnográfico, microscópico e de longa duração, considerado por ele com um movimento análogo à leitura de um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos. Uma bela metáfora, não é mesmo?

Mas na época a abordagem interpretativa de Geertz foi também criticada pelos denominados antropólogos pós-modernos, dentre os quais estavam George Marcus, James Clifford, Renato Rosaldo, Paul Rabinow e Vincent Crapanzano. Essa corrente chamou a atenção, dentre outras coisas, para o caráter situado da produção do conhecimento antropológico, para a necessidade de levar em conta o sistema econômico e político global no qual se

inscrevem as realidades etnografadas, e para a abertura à experimentação textual, isto é, para as múltiplas possibilidades como os resultados das pesquisas antropológicas podem ser restituídos na escrita por meio de artigos ou livros. Tudo isso foi muito marcante para mim.

Atualmente, tanto em razão da minha passagem pela França nos anos de 2009 e 2010, quanto de aprendizagens renovadas com o professor Maurício Serva, tenho me interessado pela virada pragmatista que tem se operado nas ciências sociais, especialmente na França, desde os anos 1990. Trata-se de buscar referências no pragmatismo filosófico, na atenção à ação, às práticas sociais dos atores. Levar à sério as formas como os sujeitos agem no mundo, evitando um olhar hipercítico, próprio do pesquisador que supostamente sabe mais do que os agentes e que os mira do alto. Tal postura só renova meu engajamento com as metodologias qualitativas, a etnografia, a entrevista em profundidade, a história de vida. Isto porque para compreender o que fazem os atores é importante chegar o mais perto possível deles, conversar com eles e acompanhar suas ações. Por razões que explicitarei no início da nossa conversa, tenho estado interessado também na abordagem de-colonial, nas epistemologias gestadas no e para o sul global.

*Quem são os autores que, direta ou indiretamente, marcaram sua formação e nos quais o senhor encontrou inspiração para construir sua maneira de pesquisar o mundo organizacional? Quais outros intelectuais, de diferentes campos do saber, o senhor reconhece como tendo uma influência importante na sua postura de pesquisador?*

Divido a resposta da seguinte forma: aqueles que mais diretamente marcaram minha formação, pois foram meus orientadores ou professores; e os com quem encontrei por meio de leituras. Quanto aos primeiros, já citei seus nomes: Maurício Serva, Maria de Lourdes Siqueira, Guilherme Ruben, Kabengele Munanga, Gilles Herreros, Eric Fassin, Didier Fassin. Nesse caso não distinguiria o campo disciplinar, uma vez que minha trajetória tem sido construída no trânsito entre a Administração e as Ciências Sociais. Acrescentaria também que além desses, muitos outros professores e professoras contribuíram para minha formação nessas áreas do saber. Sou devedor de todos eles.

No que se refere às leituras, ressalto autores como Clifford Geertz e os ditos antropólogos pós-modernos, mas antes deles Malinowski, considerado o pai da moderna etnografia, e depois deles Stuart Hall, intelectual caribenho radicado na Inglaterra e representante do campo dos Estudos Culturais, que empreendeu importantes reflexões sobre a produção das identidades, a diáspora e o racismo. Também antropólogos como Ulf Hannerz e Arjun Appadurai, que tematizaram a questão transnacional. No âmbito da Sociologia me influenciaram autores diversos como Anthony Giddens e sua preocupação de articular as estruturas sociais e a capacidade de agência dos sujeitos, Alain Touraine e sua ênfase na análise da ação, Pierre Bourdieu e seu empenho em desnaturalizar as desigualdades, Vincent de Gaulejac e sua sociologia clínica atenta aos processos que levam os indivíduos a se construírem como sujeitos, refletindo sobre as estruturas sociais e psíquicas que os constituíram. No âmbito brasileiro me sinto especialmente influenciado por Florestan Fernandes e Guerreiro Ramos. No caso desse último, tanto sua obra vinculada à ciência das organizações, quanto àquela devotada à questão racial. Tento fazer uma síntese própria de todas essas influências, ao mesmo tempo em que sigo aberto a novas referências que fertilizem o meu pensar e o meu pesquisar sobre as organizações. Quanto a isso destaco o pragmatismo presente nas obras de Bruno Latour, Luc Boltanski e outros cientistas sociais franceses.

*Sua tese de doutorado defendida em 2011 recebeu prêmios importantes, como o Tese Destaque da USP, em 2013; e após sua publicação como livro em 2016 o Prêmio Jabuti na Categoria Economia, Administração e Negócios; e o Prêmio ABEU (Associação Brasileira das Editoras Universitárias), na categoria Ciências Humanas, ambos em 2017. É um trabalho etnográfico com uma análise profunda e rigorosa metodologicamente. Que orientações sobre o rigor científico poderia dar aos pesquisadores que escolham a abordagem qualitativa no campo da Administração ou dos Estudos Organizacionais?*

Diria em primeiro lugar que é preciso levar a sério aquela advertência feita pelo antropólogo Clifford Geertz de que o trabalho qualitativo é lento, de longo prazo, e deve ser feito com a cautela análoga à leitura de um velho manuscrito. Ou seja, é preciso paciência para não construir análises apressadas. Deve-se também tomar a sério as razões que levam os sujeitos a pensar

como pensam, a sentir o que sentem e a agir como agem. Dar conta honestamente da inteligência e da reflexividade dos atores, como me disse certa vez Didier Fassin numa entrevista que tive a ocasião de fazer com ele.

Isso não quer dizer que seja necessário abrir mão da crítica, que, penso, é fundamental na pesquisa em Ciências Sociais e nos Estudos Organizacionais. Significa que deve-se começar entendendo os sujeitos e seus contextos e só então produzir a crítica num contínuo diálogo com eles. A questão dos contextos é fundamental. Quanto a isso é preciso exercitar o que o historiador Jacques Revel chamou de jogos de escalas, isto é, compreender simultaneamente, em suas complexas imbricações, os níveis *macro*, que diz respeito ao panorama societal; *meso*, relativo às dinâmicas organizacionais e às práticas de gestão; e *micro*, referente as trajetórias e ações dos sujeitos. Creio que essas são algumas pistas para aqueles que desejam conferir um rigor à abordagem qualitativa na investigação em Administração e nos Estudos Organizacionais.

*Em sua experiência como acadêmico que participa em congressos, bancas de defesas de dissertação e teses, e como avaliador de periódicos importantes, poderia dizer que o paradigma positivista e funcionalista ainda é dominante no campo da administração?*

Essa Pergunta exige uma resposta que dê conta de ambivalências. Por um lado, considero que o campo da Administração é hoje bem mais diversos em termos de abordagens epistemológicas do que já foi no passado, até os anos 1990, digamos. Nesse sentido, diria que o paradigma positivista e funcionalista convive na atualidade com perspectivas interpretativistas, críticas, pós-modernas. Abordagens feministas, pragmatistas, de-colônias, assim como o realismo crítico têm ganhado um espaço crescente. Em poucas palavras, a pesquisa em Administração, e especialmente aquela feita no âmbito dos Estudos Organizacionais, é bem mais complexa nos dias de hoje.

Por outro lado, penso que essa diversidade epistemológica no fazer dessa comunidade científica não se revela na mesma proporção nas publicações do campo, sobretudo nas revistas consideradas mais prestigiosas. Creio que essas priorizam artigos escritos dentro de uma estrutura positivista. Elas mimetizam o tipo de narrativa científica própria das Ciências Médicas, em que os artigos são organizados em tornos de tópicos como delimitação do tema,

revisão de literatura, metodologia, resultados, discussão e conclusões. Ademais, a estratégia narrativa faz uso geralmente da terceira pessoa do singular, que remete a uma suposta impessoalidade do pesquisador, uma neutralidade axiológica. Vale dizer, um pesquisador desencarnado, sem localizações sociais de raça-etnia, gênero, sexualidade, origem de classe. Para quem fez boa parte da sua formação no campo da Antropologia, como é meu caso, isso traz inquietações. Isto porque essa área do saber não apenas aceita a escrita em primeira pessoa do singular, por acreditar que o pesquisador constrói uma leitura sempre situada dos fenômenos sociais. Ela valoriza a experimentação textual, visto que desde a sua origem ainda em fins do século XIX esteve a meio caminho entre as Ciências Naturais e a Literatura, as Artes. E, como sabemos, não há uma única forma de contar uma história num romance, ou em um filme. A Literatura e o Cinema são formas de falar das questões sociais marcadas por ampla experimentação. Tudo isso remete às angústias que o trânsito nessa fronteira interdisciplinar acarreta, conforme apontei anteriormente.

*Você tem sido chamado para dar palestras, cursos e conferências em empresas, o que evidencia que a academia pode dialogar de forma mais próxima com a sociedade. Que conselhos daria aos acadêmicos para que possam fortalecer a capacidade de influência dos seus trabalhos no entorno social? O que precisa mudar na academia para que essa relação seja mais harmônica e recíproca?*

Eu faria duas torções, digamos assim, neste seu questionamento. Em primeiro lugar eu ampliaria os interlocutores na sociedade com os quais penso que os pesquisadores devem buscar estreitar o diálogo. Nesse sentido, faço referência à participação do cientista social no debate público. No caso dos Estudos Organizacionais, ressalto que as empresas e outros arranjos organizacionais são agentes centrais no mundo contemporâneo. Elas estão no epicentro de controvérsias em torno de questões relativas à sustentabilidade, diversidade, inovação, desenvolvimento social, sofrimento no trabalho, etc. São certamente parte de diversos problemas sociais, mas simultaneamente não podem estar de fora de possíveis soluções. Nesse sentido, os profissionais que estudam a realidade organizacional e suas conexões com a sociedade e os indivíduos têm algo a dizer.

Participar do debate público é aceitar dialogar com os diversos agentes sociais, de empresas a sindicatos, passando por ONGs e movimentos sociais. É também escrever textos para a mídia, ou responder a demandas desta, procurando exercitar aquilo que, penso, sabemos fazer bem: complexificar a explicação dos fenômenos sociais e organizacionais. Aqui entra a segunda torção que faço na sua Pergunta. Não creio que a relação entre pesquisadores e diversos agentes sociais possa ser, ou mesmo deva ser, harmônica. É saudável que existam tensões nessa relação, mas elas não precisam inviabilizar o diálogo e a troca.

Desde a publicação do livro *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial* e depois do *Sociologia das Organizações: conceitos, relatos e casos* tenho estado mais atento a esse imperativo, seja respondendo a solicitações de empresas, ONGs e sindicatos para falar sobre minhas pesquisas, seja estabelecendo conexões com veículos mediáticos para contribuir com o debate público de maneira difusa. Penso que todos nós devemos ter em mente que essa é uma dimensão do nosso trabalho como cientistas sociais.

Falando a parir da sociedade brasileira, diria que a regulação da atividade científica vinha privilegiando nos últimos anos a publicação de artigos científicos, sobretudo nas revistas ditas de alto impacto, mesmo se muitas vezes esse impacto se restringe ao alcance de pares. Ademais, nem sempre aquilo que é publicado nesses periódicos tem relevância social. Por vezes ocorre de o rigor metodológico suplantar a relevância como critério de avaliação dos manuscritos submetidos à apreciação. Não nego a importância nem do rigor metodológico, nem da conversação no interior da comunidade científica. São fundamentais para o avanço na produção do conhecimento. Mas é necessário também que esse conhecimento seja restituído à sociedade, até porque a pesquisa científica se faz também como recursos públicos. Felizmente a regulação em curso no Brasil tem dado sinais claros de que passará a avaliar também o impacto social do conhecimento produzido pelos cientistas e a contribuição das instituições de ensino e pesquisa para o desenvolvimento regional.



# Reseñas

## Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions

John W. Creswell  
Los Ángeles: SAGE, 2013

Reseñado por Miriam Escobar Valencia<sup>1</sup>

Diciembre de 2019

**E**l autor John W. Creswell es investigador estadounidense reconocido por su trabajo en la indagación de métodos mixtos. Ha escrito numerosos artículos de revistas y libros (27 al 2018) sobre la investigación de carácter mixto y cualitativo. Ha estado vinculado desde 2015 a la Unidad Académica de Medicina Familiar de la Universidad de Michigan y ha sido codirector del Programa de investigación y becas de métodos mixtos de Michigan. Ha sido profesor visitante en la Harvard School of Public Health en 2013, y recibió un doctorado honorario de la Universidad de Pretoria en 2014. El propósito del autor con el libro es favorecer una mirada estructural de los diseños de investigación, centrando su atención, en los métodos de investigación cualitativa; en tanto que el número de investigaciones en los últimos años ha ido en aumento –con interés cada vez más creciente en esta disciplina–; además de las nuevas formas de abordaje de los procesos inves-

- 
1. Docente nombrada de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Doctora en Administración (2014), en la Universidad EAFIT, Medellín (Colombia). Magíster en Ciencias de la Organización, de la Universidad del Valle (2005). Especialista en Administración Total de la Calidad y la Productividad, de la misma institución educativa (1995). Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia (1989). Cofundadora del Grupo de Investigación, Calidad y Productividad en las Organizaciones, GICPO. <miryam.escobar@correounivalle.edu.co>.

tigativos, como es el caso de los diseños mixtos, lo cual ha posibilitado una mejor calidad de las producciones científicas, que a través de sus diversas publicaciones de alto impacto han favorecido la consolidación y rigurosidad de las investigaciones de este tipo.

El libro puede considerarse una guía o manual que se focaliza en los estudiantes en formación investigativa, en especial de doctorado, profesores e investigadores en general que necesitan estructurar desde la rigurosidad las investigaciones y los productos académicos y de impacto científico que de ella emergen. En efecto, Creswell (2010) advierte desde el mismo prefacio: “este libro avanza un marco de trabajo, un proceso, para el diseño de investigaciones con metodología cualitativa, cuantitativa y mixta en las Ciencias Sociales y Humanas”.

La estructura del libro consta de dos partes, a saber: la primera que tiene una serie de consideraciones frente a los diseños de investigación, haciendo alusión a las particularidades que se deben tener en cuenta para el desarrollo de una investigación, el abordaje que propone el autor se extiende hasta el capítulo tres, destacando elementos importantes, tales como: la importancia de una muy buena revisión bibliográfica, dado que es el punto de partida que favorece la adecuada delimitación del tema, también posibilita auscultar el estado actual del objeto de estudio. En ese horizonte, la investigación debe comenzar identificando palabras clave y, luego, acceder a bases de datos, que permitan la identificación de los autores que más han trabajado la cuestión de interés. Otro aspecto que se debe considerar es la configuración de un “mapa de la literatura” a modo de esquema jerárquico, que de forma respetuosa considere las diferentes referencias bibliográficas. Otro aspecto importante es el que tiene que ver con la forma adecuada cómo se debe extraer la información que se necesita para la investigación; no todo es relevante, el investigador en esta fase debe prestar especial interés en el problema de investigación, las preguntas, las técnicas de recolección de datos y su análisis, así como los resultados finales. Esto es necesario para el uso de la teoría, esta parte varía de acuerdo al enfoque que se emplea para la ejecución de la investigación. Advierte Creswell que, en una investigación cuantitativa, el énfasis estará puesto en la predicción, por lo que privilegiará la relación entre las variables, las preguntas de investigación y sus hipótesis, cosa que sucede de manera muy distinta en las investigaciones cualitativas, en las que la búsqueda de

categorías de investigación que orientarán la comprensión de presunciones o supuestos del investigador, es el enfoque.

Esta primera parte se cierra con las consideraciones éticas que, a su vez, deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo de cualquier investigación. El autor advierte que estos aspectos deben considerarse antes, durante y una vez finalizada la investigación, inclusive en la fase de la divulgación de los respectivos resultados.

La segunda parte del libro se centra en el plan de investigación, por esta razón este apartado es el más extenso: se hace alusión a cómo se debe abordar el componente introductorio y el propósito de la investigación. El autor refiere a que se debe tener una relación entre la formulación adecuada de las preguntas y el propósito de la investigación. En el capítulo siete, el autor termina de precisar la relación entre los objetivos, las preguntas que giran en torno a estos propósitos investigativos; a su vez, este ejercicio permite la consolidación del diseño que varía según el enfoque que se vaya a emplear. El capítulo ocho se enfoca en los métodos cuantitativos; hace una breve descripción del diseño de encuestas, la clave está en la muestra, las variables y los instrumentos que se van a emplear. Aborda elementos que deben tenerse en cuenta en los diseños experimentales, la validez de los datos y su respectivo análisis, con el fin de que el lector tenga clara la diferencia al abordar estudios cualitativos.

En el capítulo nueve, el autor hace un abordaje de los métodos cualitativos, por eso establece las principales características de un estudio cualitativo, presentando las principales tradiciones cualitativas: la biografía, la etnografía, la fenomenología, la teoría fundamentada y el estudio de caso. El autor enfoca sus esfuerzos para demostrar la relación que existe con el entorno, es precisamente en este punto donde toma capital importancia el papel tanto del investigador como de las múltiples fuentes de información, el uso de análisis inductivos y el rol de los participantes. Hace referencia a los tipos de recolección de datos (observación, entrevista, documentación, materiales audiovisuales), como también la validación y calidad de la información que se extrae. Ubica un ejemplo, para enseñar cómo se realiza un reporte cualitativo. El capítulo décimo, que es el último, hace referencia a cómo se complementan lo cuantitativo con lo cualitativo y pone en consideración cómo, a partir de 2003, se ha incrementado en medio de la comunidad académica y científica la utilización del método mixto.

Sin duda alguna, es un libro para fortalecer el conocimiento en investigación cualitativa, considerando que permite una buena fundamentación ya que de una forma práctica se puede comprender el sentido de la investigación cualitativa. Es una obra recomendada para aquellos investigadores que están incursionando en la investigación cualitativa, reconociendo el compromiso que significa asumir éticamente investigaciones que se caracterizan por tener un alto grado de complejidad; considerando las implicaciones que tiene el diseño de investigación. Por esta razón, es importante que los lectores comprendan la lógica de este tipo de investigación, a través de ejemplos prácticos que son tomados de la ejecución de proyectos de investigación reales.

## Los autores

**Andrés Abad.** Profesor de Segunda Enseñanza en Tecnología Industrial, máster en Antropología del Desarrollo por la Universidad del Azuay; magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Azuay; doctor en Administración por la UASB-E; Posdoctor por el Colegio de América y la UASB-E; profesor titular agregado de la Escuela Politécnica Nacional. Profesor invitado de varias universidades del Ecuador. Miembro de la Red de “Estudios Organizacionales y Tecnología (REOYT)”. Miembro de la Red de Investigación Estudios sobre el Trabajo y lo Humano en las Organizaciones y la Sociedad-ETHOS Sociedad Científica. Posee una amplia trayectoria en la gestión pública y educativa. Su interés en la investigación se relaciona con la antropología organizacional, las perspectivas críticas sobre gestión, y los estudios etnográficos y cualitativos en las organizaciones. <andres.abad@epn.edu.ec>.

**Cristina Acuña.** Ingeniera empresarial por la Escuela Politécnica Nacional; máster en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-ITESM; profesor titular agregado de la Escuela Politécnica Nacional. Miembro de la Red de Estudios Organizacionales y Tecnología (REOYT). Miembro en la Red de Investigación Estudios sobre el Trabajo y lo Humano en las Organizaciones y la Sociedad-ETHOS Sociedad Científica. Su interés en investigación se relaciona con los estudios organizacionales, las pequeñas y medianas empresas, las iniciativas productivas locales y el buen vivir. <cristina.acuna@epn.edu.ec>.

**Francisco Xavier Ampuero Velásquez.** Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; doctor (c) en Gestión Tecnológica por la Escuela Politécnica Nacional; magíster en Comunicación y Marketing por la Universidad del Azuay; especialista en Docencia Universitaria por la Universidad del Azuay. Trabajos actuales: docente / investigador, codirector de la Maestría en Administración de Empresas, coordinador del Coro Polifónico y presidente de la Asociación de Profesores de la Universidad del Azuay. Afiliación institucional actual: Escuela Politécnica Nacional (Quito, Ecuador) / Universidad del Azuay (Cuenca, Ecuador). Ha sido docente en programas de pregrado, cursos de graduación y posgrado en la Universidad Santa María, Universidad del Pacífico, Universidad de Cuenca, Universidad Católica de Azogues, Universidad Politécnica Salesiana, Universidad del Azuay y Universidad Técnica de Machala. Sus investigaciones y publicaciones se enmarcan en el área de gestión del conocimiento y el emprendimiento, orientadas hacia el impacto de e-learning en las competencias de innovación. <fampuero@uazuay.edu.ec>.

**Pablo Andrade Andrade.** Licenciado en Psicología Clínica por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE); magister en Ciencias Políticas por la FLACSO-E; doctor en Pensamiento Político y Social por la Universidad de York, Canadá. Su investigación se centra en la economía política de cambio institucional en Ecuador, con énfasis en los cambios de modelos de desarrollo y gobernanza ambiental. Sus principales publicaciones han versado sobre la evolución política del Ecuador durante las décadas de 1990 y 2000 entre las cuales se encuentran: *Democracia y cambio político en el Ecuador: liberalismo, política en la cultura y reforma institucional* (2009); *La era neoliberal, el proyecto republicano* (2009); y *Constitucionalismos autoritarios: los regímenes contemporáneos en la región andina* (2005, coautor). Es profesor principal y coordinador del Doctorado en Estudios Latinoamericanos de la UASB-E. <pablo.andrade@uasb.edu.ec>.

**Alfredo Bagua.** Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Central del Ecuador (UCE); licenciado en Ciencias de la Religión y Teología por la PUCE; Especialista superior en Comunicación mención Comunicación para la Empresa; Magíster en Comunicación por la UASB-E; productor en radio HCJB La Voz de los Andes; periodista en Radio La Redonda; docente en Universidad Estatal de Milagro y Universidad Nacional de Educación. Estudiante de doctorado de Sociología en FLACSO, sede Ecuador; investigador independiente por una década; miembro de Ethos Sociedad Científica. Ponente en temas de comunicación, interculturalidad, poder y medios a nivel local e internacional. Facilitador comunitario de migrantes indígenas por dos décadas en la ciudad de Quito. <alfredbagua@gmail.com>.

**Maria Helena Facirolli Sobrinho.** Graduação em Ciências Econômicas (UFJF, 2000). Mestrado em Teoria Econômica (UFES, 2005). Doutora na área de Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ, 2019). Professora Adjunta do Departamento de Ciências Econômicas e Exatas do Instituto Três Rios (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ. <mhfacirolli@gmail.com>.

**Hilda Logaña.** Ingeniera informática con mención en Redes de Información por la EPN; especialista en Gestión de Productividad y Costos por la UASB-E; especialista superior en Dirección de Personas y del Talento Humano por la UASB-E; magister en Desarrollo del Talento Humano por la UASB-E; monitor docente investigador del Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui ISTER; Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador UASB. Doctorado (c) en Derecho por Universidad de Castilla-La Mancha. <hesipel.log@gmail.com>.

**Marcelo Fernando López Parra.** Administrador Público por la UCE; Mestre strictu sensu em Administração Pública, y Doutor em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Río de Janeiro, con posdoctorado en Desenvolvimento Territorial y Políticas Públicas, de La Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Actualmente es rector del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). Especialista en pensamiento administrativo, administración pública, políticas

públicas y teoría crítica en los estudios organizacionales en Latinoamérica. <ferlopezparra@gmail.com>.

**Cezar Augusto Miranda Guedes.** Graduação em Ciências Econômicas (UFF, 1977). Mestrado em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ, 1983). Doutor em Administração (EAESP/FGV, 1993) e Pós Doutorado (ISEG/UTL, 2001). Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PPGCTIA) e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial (PPGDT) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). <cezar.eco@gmail.com>.

**Efraín Naranjo.** Ingeniero en Administración de Procesos por la Escuela Politécnica Nacional; magíster en Gerencia Empresarial por la Escuela Politécnica Nacional; doctor en Administración por la UASB-E; profesor titular principal de la Escuela Politécnica Nacional. Coordinador de la Red de Estudios Organizacionales y Tecnología (REOYT). Participa en la Red de Investigación Estudios sobre el Trabajo y lo Humano en las Organizaciones y la Sociedad-ETHOS Sociedad Científica. Investigador de la Red de Instituciones de Educación Superior del Núcleo de Estudios Brasileños (ABRAS) del Programa de Posgraduación en Administración de la Universidad Federal Fluminense. Su interés en investigación se relaciona con el pensamiento crítico, los estudios organizacionales, las iniciativas productivas locales, y la tecnología. <efrain.naranjo@epn.edu.ec>.

**Mariela Isabel Oviedo Santillán.** Ingeniera en Sistemas Informáticos y de Computación1; máster executive en Gestión del Conocimiento; magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad y doctora en Administración por la UASB-E; experto nacional de Educación Virtual del Servicio de Rentas Internas. <marielaisab@gmail.com>.

**Camilo Páez Quevedo.** Psicólogo organizacional por la UCE; magíster en Desarrollo del Talento Humano por la UASB-E; gerente de Recursos Humanos en la Corporación GPF; docente en la maestría en Gestión del Talento Humano UASB-E. <cpaez80@gmail.com>.

**Valentina Ramos Ramos.** Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana; magíster en Comunicación Organizacional por la Universidad de La Habana. Doctora en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto; jefa del Departamento de Estudios Organizacionales y Desarrollo Humano y docente / investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. Forma parte del Grupo de Investigación de Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. Anteriormente, fue investigadora y docente de posgrados de la Universidad de Oporto. Sus investigaciones y publicaciones están enmarcadas dentro del área de la cultura y el comportamiento organizacional, con énfasis en componentes de innovación y gestión de la tecnología en las organizaciones. <valentina.ramos@epn.edu.ec>.

**Francisco Salgado Arteaga.** Ingeniero Civil por la Universidad de Cuenca; doctor en Administración por la UASB-E; magíster en Antropología del Desarrollo por la Universi-



dad del Azuay; magíster en Ciencias de la Computación por Ball State University (Indiana, Estados Unidos), como becario Fulbright y especialista en Dirección de Instituciones de Educación Superior por la Universidad de Sevilla. Rector de la Universidad el Azuay desde 2017 y Miembro del Comité Directivo del Doctorado en Gestión Tecnológica de la Escuela Politécnica Nacional. Actualmente vinculado a la Universidad del Azuay (Cuenca, Ecuador). Se ha desempeñado en diferentes cargos como: vocal principal del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA-CEAACES), miembro de la Junta Directiva de la Fundación para la Ciencia y Tecnología del Ecuador (FUNDACYT); vicerrector de la Universidad del Azuay; decano General de Investigaciones de la Universidad del Azuay; representante del Ecuador del Programa para la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe INFOLAC-UNESCO. Sus investigaciones y publicaciones están enmarcadas dentro de las áreas de la educación y la teoría organizacional. <fsalgado@uazuay.edu.ec>.

**Jorge Luiz P. Tardan.** Licenciatura Plena, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, Brasil; Universidade Federal Fluminense: Niterói, Rio de Janeiro, Brasil; Especialista em Gestão Ambiental, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil; Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. <jtardan@id.uff.br>.

**Luis Tellez Arana.** Licenciado en Administración y maestro en Políticas Públicas, ambos por la Universidad de Guadalajara. Actualmente es estudiante del Doctorado en Políticas Públicas y Desarrollo, Universidad de Guadalajara y profesor de Asignatura del Centro Universitario de Tonalá, Universidad de Guadalajara. <luista\_1988@live.com>.

## Árbitros

*Estudios de la Gestión* agradece la participación de los evaluadores

Cristina Fernanda Acuña Bermeo (Escuela Politécnica Nacional)  
Klever Efraín Naranjo Borja (Escuela Politécnica Nacional)  
Rosario Alejandra Cerón Tipán (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales)  
Cezar Augusto de Miranda Guedes (Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro, Brasil)  
Xavier Barragán (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Marcelo Fernando López Parra (Instituto de Altos Estudios Nacionales)  
Oscar Montero de la Cruz (Instituto de Altos Estudios Nacionales)  
Carmen Marcela Olmedo Rodríguez (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Leda Lucia García Rosa (Universidade Federal Fluminense, Brasil)  
Luis Marcelo Reinoso Navarro (Escuela Politécnica Nacional)  
Klever Hernán Mejía Guzmán (Escuela Politécnica Nacional)  
Pedro Jaime Coelho (ESPM-Brasil)  
Paulo Emilio Matos Martins (Universidad Federal Fluminense, Brasil)  
Oscar Eduardo Olano Pomar (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Gonzalo Ordóñez Revelo (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)  
Duván Emilio Ramírez Ospina (Universidad de Manizales, Colombia)  
Alfredo Bagua Maji (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales)  
Anne-Gaël Isabelle Brigitte Bilhaut (Universidad Internacional del Ecuador)  
Fabián Rodríguez Espinosa (Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE)  
Carmen Augusta Varela (Centro Universitário de FEI, São Paulo, Brasil)  
Carlos Frederico Lucio (Universidad Estatal de Campinas-Brasil)

## Normas de publicación de la revista *Estudios de la Gestión*

### 1. Información general

La revista *Estudios de la Gestión* es una publicación académica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador y de su Área Académica de Gestión, que recibe artículos de investigación en español, inglés y portugués dentro del ámbito de la gestión. Se edita desde 2017 de forma ininterrumpida, con una periodicidad fija semestral (enero y julio).

Es un espacio para la investigación y reflexión sobre avances investigativos en el campo de los estudios administrativos, focalizados al ámbito de la empresa privada, las organizaciones públicas, las organizaciones promotoras del desarrollo, y cualquier otra forma de espacio organizacional que ha sido creado por el ser humano como facilitador de su convivencia en sociedad.

*Estudios de la Gestión* sigue un proceso de evaluación externa por pares ciegos expertos (*peer-review*), conforme al Manual de estilo de la UASB, para cumplir con las normas de arbitraje de revistas científicas.

La revista se edita en español en doble versión: impresa (ISSN: 2550-6641) y electrónica (e-ISSN: 2661-6513), y utiliza la plataforma OJS 3 ([bit.ly/324eP9N](http://bit.ly/324eP9N)). Además, la interfaz, títulos, resúmenes, palabras clave y código JEL también se encuentran disponibles en inglés y portugués. Cada artículo de investigación se identifica con un DOI (Digital Object Identifier System).

### 2. Alcance y política

#### 2.1. Temática

Incluye investigaciones científicas, enmarcadas en los ejes temáticos de la gestión en: políticas y estrategias, tecnologías de la gestión y organización y gestión. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional, cuyo propósito es cumplir con el rol institucional de promocionar el conocimiento en el área de la gestión, vista desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria.

#### 2.2. Aportaciones

*Estudios de la Gestión* edita resultados o avances de investigación científica producto de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia, escritos en español, inglés o

portugués, y se asegura la revisión en su idioma original. También recibe aportes teóricos y estados del arte que se enmarquen en la temática específica de las convocatorias. Se espera que los artículos presentados sean resultados o avances de investigación científica en cualquier área de la gestión y administración. También se aceptan ensayos sobre temas históricos o contemporáneos que se apoyen sólidamente en bibliografía especializada o análisis de coyuntura, nacional o internacional, de interés para el campo organizacional.

Los trabajos deben ser originales, inéditos, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de publicación, siendo responsabilidad de los autores el cumplimiento de esta norma. Las aportaciones en la revista pueden ser:

- a) **Estudios:** *sección arbitrada*. Las convocatorias para presentar artículos no tienen fecha de cierre. Se aceptan artículos de investigación que se enmarquen dentro de la temática de la revista: políticas y estrategias, tecnologías de la gestión y organización y gestión. 5.000/6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes en los tres idiomas, palabras clave, código JEL, tablas y referencias.
- b) **Tema central:** *sección arbitrada*. Las convocatorias para presentar artículos tienen fecha de cierre. Se aceptan artículos de investigación que se enmarquen en el ámbito de la convocatoria específica. 5.000/6.500 palabras, incluyendo título, resúmenes en los tres idiomas, palabras clave, código JEL, tablas y referencias.
- c) **Punto de vista:** *sección no arbitrada*. La convocatoria para esta sección no tiene fecha de cierre. Se aceptan textos críticos sobre situaciones actuales trascendentes para el campo organizacional, que se enmarquen dentro de la temática general o convocatoria específica, así como temas de confrontación teórica y analítica. 2.000/4.000 palabras de texto.
- d) **Observatorio de la PyME:** *sección no arbitrada*. Para esta sección no hay convocatoria. Presenta la evolución semestral del trabajo continuo que el Observatorio realiza en el campo del fomento de la mipyme, así como sus artículos de investigación.
- e) **Entrevistas:** *sección no arbitrada*. La convocatoria para esta sección tiene la misma fecha de cierre que el tema central y se aceptan entrevistas sobre temáticas y biográficas a académicos de las ciencias sociales que se encuentren alineadas al ámbito de la convocatoria específica. Incluye diálogos entre dos o más académicos sobre un tema específico. 1.500/3.000 palabras de texto.
- f) **Reseña de libros:** *sección no arbitrada*. Las convocatorias a presentación de artículos para esta sección tienen la misma fecha de cierre que el tema central. Comentarios críticos a obras que tienen relación con la problemática de la convocatoria específica. Los criterios que se consideran son la actualidad del libro reseñado y la influencia dentro del ámbito de la gestión. Deben tener carácter inédito. 800/1.200 palabras de texto.

*Estudios de la Gestión* se publica dos veces al año (veinte artículos por año) y cuenta por número con dos secciones de cinco artículos en cada una de ellas: 1. **Estudios:** aportaciones variadas dentro de la temática general de la publicación. 2. **Tema central:** sección monográfica planificada previamente, con convocatoria pública de envío de manuscritos a través del *call for papers*, coordinado por editores temáticos. El Consejo Editorial asignará los manuscritos a la sección más pertinente. Los autores podrán remitir manuscritos para su evaluación sin fecha predeterminada, aunque, a efectos de entrada, se considerarán recibidos el último día de cada semestre.

### 3. Proceso editorial

Los manuscritos deben ser enviados a la revista mediante la plataforma OJS 3. Se acusa recibo de los trabajos enviados por los autores mediante el sistema de la plataforma al correo electrónico proporcionado por el autor durante el registro.

En el portal oficial (sección Normativas) se ofrecen las normas completas de la publicación, el chequeo previo al envío, el formato de estructura de los manuscritos, la guía para el envío OJS del manuscrito (gestor), el protocolo de evaluación para revisores externos y la rúbrica de forma.

En el *período máximo de treinta días*, a partir de la recepción de cada manuscrito, los autores recibirán la notificación indicando si se desestima o estima, preliminarmente, el trabajo para su evaluación por los revisores externos. En caso de que el manuscrito presente deficiencias de forma o no sea pertinente con la temática general o de convocatoria específica, el Consejo Editor desestimaré formal o temáticamente el manuscrito.

En el supuesto de que el manuscrito presente deficiencias de forma (ver rúbrica de forma), se devolverá al autor para su corrección. Una vez realizados los ajustes necesarios puede enviar el trabajo por segunda vez a la revista. De no cumplir con los requisitos formales, el manuscrito será desestimado formalmente, sin opción de vuelta. No se mantendrá correspondencia posterior con autores de artículos desestimados.

La fecha de entrega del trabajo no se computará hasta la recepción correcta del manuscrito. Se recomienda comprobar que el manuscrito cumpla con todo lo solicitado en el auto-chequeo antes de su envío.

Los manuscritos serán evaluados científicamente, bajo la metodología de pares ciegos –de forma anónima– por dos expertos en la temática. La condición de anonimato, de los autores y revisores, se respetará durante todo el proceso e instancias.

Los evaluadores externos deben seguir las sugerencias de las rúbricas de revisión (véase anexo del protocolo de evaluación para revisores científicos) y, en base a las mismas, se elaborarán los informes de evaluación. Los revisores determinarán si el manuscrito es: a) publicable y no requiere ajustes; b) publicable con ajustes; o; c) no publicable. En caso de discrepancias en los resultados, el manuscrito será enviado a un tercer evaluador, cuya evaluación define la publicación del artículo.

Si la decisión de los evaluadores es aceptar el artículo, pero con ajustes, se reenviará el manuscrito a los autores para que realicen las modificaciones sugeridas. en cuanto a extensión, estructura o estilo, respetando el contenido del original. La extensión de la versión corregida no puede ser mayor a la señalada en la presente política.

El protocolo utilizado por los revisores de la revista es público. *El plazo de evaluación científica de trabajos*, superados los trámites previos de estimación por el Consejo Editor, *es de 100 días como máximo.*

Los trabajos que sean evaluados positivamente, que requieran modificaciones (tanto menores como mayores), se devolverán en un plazo de 30 días como máximo.

Todos los autores recibirán los informes de evaluación científica, de forma anónima, para que estos puedan realizar (en su caso) las mejoras o réplicas oportunas. Durante todo el proceso de evaluación de pares ciegos se garantiza objetividad, transparencia e imparcialidad.

Los autores de artículos aceptados, antes de la edición final, recibirán las pruebas de imprenta para su corrección por correo electrónico en formato PDF, para su corrección orto-tipográfica en un máximo de tres días. Únicamente se pueden realizar mínimas correcciones sobre el contenido del manuscrito original ya evaluado.

Previamente a la publicación del número de la revista, los artículos estarán disponibles con su DOI correspondiente en la sección *Preprints* (artículos en prensa) en la web oficial de la revista.

En general, una vez vistas las revisiones científicas externas, los criterios que justifican la decisión sobre la aceptación/rechazo de los trabajos por parte del Consejo Editor son los siguientes:

- a) Actualidad y novedad
- b) Relevancia y significación: avance del conocimiento científico
- c) Originalidad
- d) Fiabilidad y validez científica: calidad metodológica contrastada
- e) Organización (coherencia lógica y presentación formal)
- f) Apoyos externos y financiación pública/privada
- g) Coautorías y grado de internacionalización de la propuesta y del equipo
- h) Presentación: buena redacción

Los autores podrán acceder a la publicación de forma online, tanto en la versión *preprint* como en la final. Cada autor recibirá dos ejemplares impresos para su difusión gratuita entre colegas e instituciones.

Los autores se comprometen a ser miembros del Consejo Internacional de Revisores Científicos, una vez publicados sus manuscritos en los siguientes tres años de su publicación.

## 4. Presentación y estructura de originales

Los manuscritos deben ser enviados exclusivamente por la plataforma OJS 3 (<https://bit.ly/2AYqxGL>). Todos los autores han de darse de alta con sus créditos, si bien uno solo será el

responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar ni tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de dos números consecutivos.

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Times New Roman 12, a renglón y medio de interlineado, justificado completo, con sangría a la izquierda al principio de cada párrafo, sin retornos de carros entre párrafos. Solo se separan con un retorno los grandes bloques (autor, título, resúmenes, palabra clave, créditos y epígrafes). Los trabajos se presentan en Word para PC. El archivo debe estar anonimizado en Propiedades de archivo de forma que no aparezca la identificación de los autores.

Las normas de publicación se basan en el Manual de estilo de la UASB.

#### 4.1. Estructura

Deben remitirse simultáneamente dos archivos: a) presentación y portada (ver modelo); b) manuscrito, conforme a las normas detalladas (ver anexo de estructura para envíos de manuscritos).

##### a) Presentación y portada

Archivo firmado por los autores con todos los datos completos que se enumeran a continuación:

*Título del artículo*, en español en primera línea y, luego, en inglés, conformado con el mayor número de términos significativos posibles. Se aceptan como máximo 85 caracteres con espacios. Los mismos no son solo responsabilidad de los autores, sino también de los editores. Por tanto, si estos no recogen correctamente el sentido del trabajo, este podrá modificarse.

*Nombre y apellidos completos* de cada uno de los autores por orden de prelación (el número deberá estar justificado por el tema, su complejidad y su extensión, siendo la media del área tres autores). En caso de más de tres autores es prescriptivo justificar sustantivamente la aportación original del equipo, dado que se tendrá muy presente en la estimación del manuscrito. Junto a los nombres se debe incluir la categoría profesional, centro de trabajo, correo electrónico de cada autor y número ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. delante del nombre). La firma académica (nombre) ha de estar normalizada conforme a las convenciones internacionales para facilitar la identificación en las principales bases de datos (<https://bit.ly/2Dhk7Xu>). Ejemplo: Dra. María Pérez-Penaherrera (en lugar de María Pérez Peñaherrera). Es prescriptivo darse de alta en el Registro Internacional de Investigadores (ORCID) (<http://orcid.org>).

*Resumen* en español de 200/210 palabras de texto, donde se describirá de forma concisa el objetivo de la investigación, la metodología empleada, los resultados más destacados y principales conclusiones, con la siguiente estructura: justificación del tema, objetivos, metodología del estudio, resultados y conclusiones. Ha de estar escrito en tercera personal (impersonal). Ejemplo: El presente trabajo analiza...

*Abstract* en inglés de 190/200 palabras. Para su elaboración, al igual que para el título y los *keywords*, no se admite el empleo de traductores automáticos.

5 palabras clave en español / 5 keywords en inglés, se recomienda el uso del Tesoro de la UNESCO. Solo en casos excepcionales se aceptan términos nuevos. Los términos han de estar en español/inglés científico estandarizado.

*Código JEL*, el autor debe escoger de entre las categorías un código de clasificación (versión en español <http://bit.ly/31q1irE>; versión oficial en inglés <http://bit.ly/2Mf-VXyV>).

Además, se solicita la evaluación del manuscrito, junto a una declaración de (ver Anexo declaración):

- Ser una aportación original.
- No enviada durante el proceso de evaluación y publicación a otras revistas.
- Confirmación de las autorías firmantes.
- Aceptación, si procede, de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas.
- Cesión de derechos a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

#### b) Manuscrito

Los manuscritos respetarán rigurosamente la estructura que a continuación se presenta, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Es obligatorio la inclusión de Referencias en todos los trabajos.

- Título (español) / Title (inglés)
  - Resumen (español) / Abstract (inglés)
  - Palabras clave (español) / Keywords (inglés)
  - JEL (español) / JEL (inglés)
1. *Introducción y estado de la cuestión*: debe incluir el contexto de la problemática, los fundamentos, propósito y justificación del estudio, utilizando citas bibliográficas, así como la revisión de la literatura más significativa del tema a nivel nacional e internacional.
  2. *Material y métodos*: será presentado con la precisión que sea conveniente para que el lector comprenda y confirme el desarrollo de la investigación. Si es una investigación cuantitativa, describirá la muestra y las estrategias de muestreos, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Para las investigaciones cualitativas se debe señalar el diseño de investigación, técnicas y herramientas a utilizar. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.
  3. *Análisis y resultados*: se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados, así como los



resultados más relevantes de la investigación. Los resultados se expondrán en figuras y/o tablas según las normas de la revista (ver otras anotaciones). Aparecerán en una secuencia lógica en el texto, las tablas o figuras imprescindibles, evitando la redundancia de datos. Se recomienda un máximo de seis figuras y tablas; en caso de que los autores necesiten ofrecer más datos o información gráfica, se pueden introducir enlaces DOI generados en plataformas externas como Figshare.

4. *Discusión y conclusiones*: resumirá los hallazgos, relacionando las propias observaciones con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin reiterar datos ya comentados en otros apartados. Se debe mencionar las inferencias de los hallazgos y sus limitaciones, incluyendo las deducciones para una investigación futura, así como enlazar las conclusiones con los objetivos del estudio, evitando afirmaciones gratuitas y conclusiones no apoyadas completamente por los datos del trabajo.
5. *Notas*: se consideran excepcionales y siempre irán al pie de página. Los números de las notas se colocan en superíndice tanto en el texto corrido como en la nota final, situándose en el texto antes que el punto o la coma de cierre. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), ya que estas deben ir en las referencias.
6. *Apoyos*: el Council Science Editors recomienda a los autores especificar la fuente de financiación de la investigación.
7. *Referencias*: las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. No debe incluirse bibliografía no citada en el texto. Su número ha de ser suficiente y necesario para contextualizar el marco teórico (se recomienda un promedio de 45 referencias en conjunto, no por autor cuidando de no exceder un máximo de tres referencias del mismo autor), la metodología usada y los resultados de investigación en un espacio de investigación internacional. Se presentarán alfabéticamente por el apellido primero del autor (agregando el segundo solo en caso de que el primero sea de uso muy común, y unido con guion). Las citas deberán extraerse de los documentos originales –preferentemente revistas y en menor medida libros– indicando siempre la página inicial y final del trabajo del cual proceden, a excepción de obras completas.  
Dada la trascendencia para los índices de citas y los cálculos de los factores de impacto, se valorará la correcta citación conforme al Manual de estilo de la UASB, valorándose el que haya referencias no solo nacionales, sino también de revistas internacionales de prestigio.
8. *Cómo citar*: las citas y referencias del artículo deben seguir lo dispuesto en el Manual de estilo de la UASB, subsistema autor-año con los nombres científicos de los autores.

## 4.2. Normas para citas y referencias

*Estudios de la Gestión* se acoge al Manual de estilo de la UASB, y dentro de este, al subsistema autor-año (SAA).

Las *citas de referencias* se realizarán con corrección, no admitiéndose las que no se ajusten. Como normal general, según el Manual de estilo de la UASB, el autor citado en el texto se recoge en el discurso, y entre paréntesis se indica el año y, de ser una cita textual, el número de la página, precedido por una coma. Si el autor no va en el discurso, va dentro del paréntesis, precediendo al año. Se recomienda el uso de gestores bibliográficos como por ejemplo Zotero, y seleccionar el tipo de norma con la que se va a trabajar, que sería normas de estilo Chicago (decimosexta edición), subsistema autor-año.

La *citación bibliográfica*, tanto en el hilo discursivo como en las referencias, es fundamental que responda a criterios uniformes y constantes. Este aspecto es clave en una revista científica. No se aceptan incoherencias ni alteraciones de la normativa establecida. Se ruega respetar el sistema de puntuación: comas, puntos, y puntos y coma.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones alusivas a dicho Manual:

- a) Las palabras en otros idiomas y lo que se desea resaltar deben ir en letra itálica.
- b) El texto nunca debe subrayarse.
- c) La primera vez que se utilice siglas o acrónimos, debe ir entre paréntesis después de la fórmula completa. Ejemplo: Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL).
- d) Sobre figuras y tablas:
  - Deben estar incorporados en el texto de forma ordenada, según orden de aparición.
  - Se recomienda incluir tablas y figuras con diseño en 3D.
  - Las figuras, como fotografías e imágenes, deben clarificar de forma relevante el texto y su número no será superior a seis entre figuras y tablas
  - La información que va dentro de las tablas debe ir con interlineado sencillo, en Arial, en 10 puntos, con mayúscula inicial, y centrado/justificado según corresponda.
  - Cada elemento debe contar con un título y número de secuencia, centrado, interlineado sencillo, Arial, en 10 puntos. Ejemplo:

Tabla 1  
**Ejemplo de tabla**

- Cada elemento debe incluir su respectiva cita en Times New Roman, 9 puntos en la esquina inferior izquierda. Ejemplos:
  - i. Cita textual: Fuente: CEPAL (2018, 87).
  - ii. Paráfrasis: Fuente: adaptado de CEPAL (2018).
  - iii. De autoría de quien escribe: Fuente y elaboración propia.
- Cada elemento debe enviarse de forma separada en cualquier formato legible estándar (indicar el formato). Han de tener calidad de imprenta, presentándose en el texto en formato .PNG y en fichero aparte en formato editable (modificable).

- Si fueron elaboradas en un programa estadístico deben venir acompañadas de un PDF generado directamente por el programa.
  - Las figuras deben ser de calidad o de bancos de imágenes libres de derechos.
  - Se valorará la originalidad de su presentación gráfica con programas profesionales: awGraph (<https://bit.ly/2SBkSOC>), Plotly (<https://bit.ly/2SE-VHKY>), ChartGo (<https://bit.ly/2qoRG0k>); Online Chart Tool (<https://bit.ly/2zpjA0g>), etc. u otros programas con gráficos 3D.
- e) Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <https://search.crossref.org/>)
  - f) Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su link (en su versión online, en caso de que la tengan, acortada).
  - g) Todas las direcciones web que se presenten tienen que ser acortadas en el manuscrito mediante <https://bitly.com/>, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado.
  - h) Debe limitarse la saturación de citas de los autores (auto-citas) y de esta revista.
  - i) Se aconsejan las revistas nacionales e internacionales indexadas en el Journal Citation Reports (JCR), Scopus, REDIB, Dialnet Métricas, ERIH y FECYT.
  - j) En relación al número de citas, dependerá de la naturaleza del trabajo, pero se recomienda tener, en promedio, 45 referencias, de las cuales al menos el 10%, deben ser de Scopus o WOS.

#### 4.2.1. Ejemplos de citas y referencias bibliográficas

##### Libro

*Cita de referencia*

(Carlino et al. 2013, 34)

En el caso de que la cita de referencia sea textual, se debe incluir el número de página antecedida por una coma.

*Citación bibliográfica*

Carlino, Paula, Patricia Iglesia, Leandro Bottinelli, Manuela Cartolari, Irene Laxalt y Marta Marucco. 2013. *Leer y escribir para aprender en las diversas carreras y signaturas de los IFD que forman a profesores de enseñanza media*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. <http://bit.ly/33IBWqS>

Cuando se tiene cuatro o más autores, en la cita de referencia solo se escribe el apellido del primer autor seguido de la frase latina "et al.". En las obras citadas

se incluyen todos los autores; solo se invierte el nombre citado en primer lugar. En caso de libros consultados en la web, se añade el enlace respectivo.

### **Capítulo de libro / contribución en un volumen colectivo**

*Cita de referencia*

(Alvear 2009, 30)

*Citación bibliográfica*

Alvear, Miguel. 2009. "El cine fuera del cine". En *Ecuador bajo tierra: videografías en circulación paralela*, editado por Miguel Alvear y Christian León, 28-39. Quito: Ochoymedio.

### **Página web**

*Cita de referencia*

(EC Ministerio de Educación 2019, párr. 7)

(Rivas y Ramón 2018, párr. 10)

*Citación bibliográfica*

EC Ministerio de Educación. 2019. "Escuelas inclusivas". *Ministerio de Educación*. Accedido 19 de septiembre. <http://bit.ly/2ptF9f3>

Rivas, Natalia, y Pamela Ramón. 2018. "El metro está pasando y Solanda se está hundiendo". *La Barra Espaciadora*. Accedido noviembre de 2019. <http://bit.ly/2OWPA5y>

### **Artículo en revista académica o científica**

*Cita de referencia*

(Agudelo y López 2018, 85)

(Chu 2011)

*Citación bibliográfica*

Agudelo, Daniel, y Yohana López. 2018. "Dinámica de sistemas en la gestión de inventarios". *Revista Ingenierías USBMed* 9 (1): 75-85. <https://doi.org/10.21500/20275846.3305>

Chu, Edward. 2011. "Inventory Turnover of Fortune 500 Manufacturing Companies after 2001 and its Relationship to Net Earning". *Journal of Business & Economics Research* (6): 2-12. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i6.2426>

Junto al nombre de la revista figuran dos números: 1. el de volumen o año y 2. el de ejemplar (que normalmente solo aparece como "número" en las publicaciones). Algunas revistas no tienen la figura de volumen, en ese caso, se escribe directamente la figura del número entre paréntesis.

## **Tesis**

*Cita de referencia*

(Alemán Salvador 2003, 69)

*Citación bibliográfica*

Alemán Salvador, María Gabriela. 2003. "La huella de lo audiovisual en la cultura ecuatoriana". Tesis doctoral, Tulane University, Tulane. <https://bit.ly/2VMUZxf>

## **Ponencias en congresos y similares**

*Cita de referencia*

(Boero 2014)

*Citación bibliográfica*

Boero, Gabriel. 2014. "Responsabilidad social y emprendimiento". Ponencia presentada en el X Foro Internacional del Emprendedor, Quito, 19 de noviembre.

## **Fuentes jurídicas**

### **Constitución, leyes y decretos**

*Cita de referencia*

(EC 2008, art. 298)

(EC 2010, art. 22)

*Citación bibliográfica*

EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.

---. 2010. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298, Suplemento, 12 de octubre.

### **Documentos institucionales**

*Cita de referencia*

Según /De acuerdo con ISO 31000 (INEN 2014, 4)

*Citación bibliográfica*

Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2014. *NTE INEN- ISO 31000. Gestión del Riesgo, principios y directrices (ISO 31000:2009, IDT)*. Quito: INEN.

### **Instrumentos de organismos internacionales**

*Cita de referencia*

AENOR (2015)

*Citación bibliográfica*

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). 2015. Norma UNE EN ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. Madrid: AENOR.

### **4.3. Otras anotaciones**

El texto final debe ser revisado con el diccionario del procesador de textos, ya que, aunque muchos términos erróneos no son detectados, soluciona algunos problemas de manera automática. Para obviar el error generalizado de marcar con dos espacios entre palabras, puede emplearse el buscador de Word (reemplazar), señalando buscar dobles espacios para sustituir por uno.

*Abreviaturas:* solo deberán utilizarse las universalmente aceptadas (consultar: Units Symbols and Abbreviations). Cuando se pretenda acortar un término frecuentemente empleado en el texto, la abreviatura correspondiente, entre paréntesis, debe acompañarse la primera vez que aparezca. No serán usados números romanos en el texto, empleándose para los decimales el punto a la derecha del cero y no la coma (para la versión española).

*Material complementario:* cuando se requiera complementar el manuscrito con documentos y materiales anexos visuales, audiovisuales, estadísticos, tablas extensas, gráficos complejos en color que, por cuestiones de formato y tamaño no se pueden insertar en los artículos, estos documentos irán como ficheros extraordinarios, y una vez aceptado, se publicarán de forma prescriptiva y online, por parte del autor, utilizando la plataforma Figshare (<http://figshare.com>), recogiendo la cita del alojamiento en el manuscrito. Esta plataforma ofrece además un DOI gratuito complementario.



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**  
Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos.

La Universidad es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La Universidad Andina Simón Bolívar –creada en 1985 por el Parlamento Andino– es una institución de la Comunidad Andina (CAN) y, como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de institución académica autónoma, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia), Quito (Ecuador), sedes locales en La Paz y Santa Cruz (Bolivia), y oficinas en Bogotá (Colombia) y Lima (Perú).

La Universidad Andina Simón Bolívar se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, la Universidad suscribió un convenio de sede con el Gobierno de Ecuador, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador, mediante ley, la incorporó al sistema de educación superior de Ecuador, y la Constitución de 1998 reconoció su estatus jurídico, ratificado posteriormente por la legislación ecuatoriana vigente. Es la primera universidad en Ecuador que recibe un certificado internacional de calidad y excelencia.

La Sede Ecuador realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Historia, Letras y Estudios Culturales, y Salud, además del Programa Andino de Derechos Humanos, el Programa Académico de Cambio Climático, el Centro Andino de Estudios Internacionales, y las cátedras: Brasil-Comunidad Andina, Estudios Afro-Andinos, Pueblos Indígenas de América Latina, e Integración Germánico Salgado.

# ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista internacional de administración

## Canje

con otras publicaciones periódicas dirigirse a:

**Centro de Información y Biblioteca**

**Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**

Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 322 8088, 322 8094 • Fax: (5932) 322 8426

biblioteca@uasb.edu.ec • www.uasb.edu.ec

## Suscripción anual (dos números)

dirigirse a:

**Corporación Editora Nacional**

Apartado postal: 17-12-886 • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 255 4358, 255 4558 • Fax: ext. 12

ventas@cenlibrosecuador.org • www.cenlibrosecuador.org

**Precio: USD 33,60**

	Flete	Precio suscripción
Ecuador	USD 6,04	USD 39,64
América	USD 59,40	USD 93,00
Europa	USD 61,60	USD 95,20
Resto del mundo	USD 64,00	USD 97,60



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**  
Ecuador

**César Montaña Galarza**  
Rector

**Wilson Araque Jaramillo**

Vicerrector y director del Área Académica de Gestión

Toledo N22-80 (Plaza Brasilia)

Apartado postal: 17-12-569

Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 322 8085, 322 8088

Fax: (593 2) 322 8426

estudiosdelagestion@uasb.edu.ec

www.uasb.edu.ec



**CORPORACIÓN  
EDITORIA NACIONAL**

**Simón Espinosa**  
Presidente

**Luis Mora Ortega**

Director ejecutivo

Roca E9-59 y Tamayo

Apartado postal: 17-12-886

Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 255 4358, 255 4558

Fax: ext. 12

cen@cenlibrosecuador.org

www.cenlibrosecuador.org





## **Administración y pensamiento social**

*Wilson Araque Jaramillo, editor*

Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /  
Corporación Editora Nacional, 2018.

La administración puede ser estudiada desde propuestas teóricas diferentes a sus fuentes tradicionales de inspiración. Una de ellas es el pensamiento social, que al ser incluido como referente en los estudios administrativos permite comprender el funcionamiento de los espacios organizacionales como ámbitos interrelacionales, en donde la administración, puesta en acción, se enfoque más allá de preocupaciones y modelos funcionales centrados únicamente en el mercado y la productividad que, tradicionalmente, han tendido a dejar en segundo plano la búsqueda de la buena convivencia que debe existir entre el ser humano y los demás seres vivos que habitan el planeta Tierra. Los campos temáticos que aborda este libro son: participación ciudadana, gestión social, institución y presupuesto participativo, significado del trabajo, racionalidad sustantiva, cultura local y gestión; procesos comunitarios, asociatividad, capital social e innovación social.

## **Rompiendo barreras:**

***propuesta de atención integral a las discapacidades***

*Jairo Eras*

Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /  
Corporación Editora Nacional, 2015.

Presenta los diferentes enfoques que los Estados y la sociedad han adoptado a lo largo de la historia para atender a las personas con discapacidad; además, muestra el proceso y los resultados obtenidos en una investigación realizada en los centros de protección para personas con discapacidad (CEPRODIS) de Quito, Cuenca y Loja, sobre el ejercicio de los derechos de estas personas; por último, propone un plan detallado, con la metodología y las herramientas necesarias, para el fortalecimiento en la atención a las discapacidades desde los enfoques de inclusión social y de protección integral de derechos, considerando a la discapacidad como una situación. Los capítulos evidencian los significados, descripción y diagnósticos discutidos desde una perspectiva interpretativa y cualitativa.



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador



CORPORACIÓN  
EDITORA NACIONAL

